

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“Propuesta de Creación de Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador”

Trabajo de Graduación

Presentado por:

Ruth Verónica Zavaleta

Jorge Fernando Flores Campos

José Antonio Martínez Martínez

Para optar al Grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Septiembre de 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Universidad de El Salvador
Autoridades Universitarias**

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Lic. Lidia Margarita Muños.

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Roberto Enrique Mena

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Lic. Santos Saturnino Serpas.

Asesor : Lic. Lauro Vásquez.

Tribunal Examinador : Lic. Melida de Barrera.
Lic. Matilde Guzmán de Díaz.
Lic. Lauro Vásquez.

Septiembre de 2000

San Salvador, El Salvador, Centro América.

Notas de Agradecimiento

A Dios Todopoderoso:

Primeramente por darme siempre su amor, su fortaleza, bondad y misericordia para alcanzar con éxito mi carrera y por acompañarme todos los días de mi vida.

A mi Madrecita:

Rosa Elena, por su amor, entrega, comprensión y dedicación tanto espiritual como material y por constituir la fuente de inspiración durante toda mi vida.

A mi abuela y Hermanas:

Matilde, Magdalena, Sonia, Mayra, Francisca y Carolina por su apoyo, amor y comprensión durante toda mi carrera y estar siempre a mi lado.

A mi tía:

Azucena, por su apoyo incondicional principalmente en los momentos difíciles y su confianza en mí para alcanzar con éxito mis objetivos.

Especialmente a:

Oscar Rene, por su amor y apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

A mi asesor:

Lic. Lauro Vasquez, por su dedicación esmero y tiempo en el desarrollo del presente trabajo.

A mis maestros:

Por su aporte académico en el desarrollo de mi carrera y en general por su dedicación.

A mis compañeros:

Antonio y Fernando, por su comprensión en el desarrollo del trabajo de graduación.

Ruth Veronica Zavaleta

A Dios Todopoderoso:

Por darme la vida y la oportunidad de llegar hasta este momento maravilloso.

A la Santísima Virgen Maria:

Por interceder en muchas ocasiones por mí en el camino de la vida.

A mis Padres:

Antonio Martínez y Luz de Martínez que me apoyaron en mi carrera, dándome su confianza siempre.

A mis hermanas:

Isabel Martínez y Cristina Martínez que estuvieron siempre conmigo dándome su apoyo.

A mi Esposa e hijo:

Que son el tesoro invaluable que me ha dado Dios en esta vida.

José Antonio Martínez Martínez

A Dios Todopoderoso:

Por haberme iluminado y entregado su sabiduría guiando mis pasos sobre un camino sin obstáculos donde solamente me entregó las armas de paciencia, esfuerzo, sacrificio, disciplina, honradez, sacrificio y lo más importante una esperanza alentadora acompañada de amor y paz. También este pequeño triunfo solamente es el principio del bienestar de mi familia y todos los míos, lo cual servirá de parámetro para generaciones venideras y finalmente agradezco a mis padres familiares y amigos por ese apoyo íntegro, demostrado en su confianza leal y también agradezco a aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible este triunfo.

Jorge Fernando Flores

Indice

Resumen	i
Introducción	ii
Capitulo 1	
A. Aspectos Generales sobre la Alcaldía Municipal de San Martín y Marco de Referencia sobre Administración de Recursos Humanos.	1
1. Antecedentes	1
2. Misión de la Alcaldía Municipal de San Martín.	3
3. Importancia del Gobierno Municipal.	4
▪ Servicios Internos	5
▪ Servicios Externos	5
4. Organización	6
4.1 Organigrama General de la Alcaldía Municipal de San Martín(Situación Actual).	6
4.2 Descripción de unidades Orgánicas.	7
▪ Consejo Municipal.	7
▪ Unidad de Asesoría.	7
▪ Despacho.	7
▪ Unidades de Apoyo.	7
▪ Unidad de Finanzas.	8
▪ Unidad de Servicios Administrativos.	8
▪ Unidad de Servicios Públicos.	8
5. Ordenamiento Jurídico.	8
B. Marco de Referencia sobre la Administración de Recursos Humanos.	9
1. Conceptos.	9
2. Importancia.	10
3. Objetivos	11
▪ Sociales	12
▪ Corporativos	12
▪ Funcionales	12
▪ Personales	12
4. Proceso Administrativo aplicado a la Administración de Recursos Humanos.	12
4.1 Planeación	13
4.2 Organización	13
4.3 Dirección	13
4.4 Control	14
5. Unidad de Recursos Humanos.	15

5.1	Objetivos	15
5.2	Importancia de la unidad.	16
5.3	Estructura Organizativa	16
	▪ Tamaño de la empresa	17
	▪ Adecuación de las distintas unidades	17
	▪ Grado de Centralización.	17
5.4	Ubicación de la unidad	17
5.5	Funciones Básicas de la unidad.	18
	a. Análisis y descripción de puestos.	18
	▪ Análisis de puestos	19
	▪ Descripción de puestos.	29
	b. Reclutamiento, Selección y Contratación.	20
	▪ Reclutamiento	20
	▪ Reclutamiento Interno	20
	▪ Reclutamiento Externo	20
	▪ Selección.	21
	▪ Contratación.	21
	▪ Contrato de trabajo	22
	c. Inducción.	22
	d. Administración de sueldos y salarios	23
	e. Desarrollo y Capacitación	23
	f. Seguridad Ocupacional	24
	g. Relaciones Laborales.	25
	h. Evaluación del Desempeño.	25
	i. Instrumentos Técnicos Administrativos.	26

CAPITULO II

Diagnostico sobre la función de Administración de Recursos Humanos que se aplica en la Alcaldía Municipal de San Martín. 27

A. Estrategia de la investigación.	27
1. Objetivos.	27
2. Importancia.	28
3. Alcances y limitaciones.	28
▪ Alcances.	28
▪ Limitaciones.	29
4. Recolección de datos.	29
a. Recopilación Bibliográfica	30
b. Investigación de campo.	30
c. Unidad de Análisis.	30
d. Determinación de la población.	31
e. Método estadístico utilizado.	31
Procedimiento para el calculo de la muestra.	31

5. Tabulación Análisis e Interpretación de datos	33
B. Situación Actual y análisis Administrativo de la función de Administración de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.	34
1. Situación Actual de la función de Administración de Recursos Humanos.	34
1.1 Planeación de Recursos Humanos.	34
1.1.1 Reclutamiento, Selección y Contratación.	34
1.1.2 Orientación.	35
1.1.3 Seguridad ocupacional.	36
1.1.4 Desarrollo y capacitación.	36
1.2 Organización de Recursos Humanos.	37
1.2.1 Relaciones de autoridad y responsabilidad.	37
1.2.2 Ubicación de la unidad.	37
1.2.3 Asignación de funciones	38
1.2.4 Herramientas Técnicas Administrativas.	38
1.3 Dirección de Recursos Humanos.	38
1.3.1 Medios de comunicación.	39
1.3.2 Sueldos y salarios.	39
1.3.3 Motivación.	39
1.3.4 Relaciones laborales.	40
1.4 Control de Recursos Humanos.	40
1.4.1 Evaluación del desempeño.	40
1.4.2 Base de datos.	40
Situación Actual y análisis Administrativo de la función de Administración de Recursos Humanos.	41
2. Análisis de la Función de Administración de Recursos Humanos.	41
2.1 Planeación.	41
2.2 Organización.	41
2.3 Dirección.	42
2.4 Control.	43
C. Conclusiones y recomendaciones	44
Conclusiones	44
Recomendaciones	48

CAPITULO III

Creación de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador.

A. Consideraciones Generales.	53
1. Propósito de la creación.	53
2. Objetivos.	54
3. Alcances y limitaciones	54

3.1 Alcances.	54
3.2 Limitaciones.	55
B. Organización de la unidad de Recursos Humanos.	55
1. Organigrama.	56
2. Descripción de unidades.	57
3. Relaciones de autoridad y responsabilidad.	58
4. Posición jerárquica del organigrama general de la Alcaldía.	58
5. Herramientas Técnicas Administrativas.	59
1. Manual de organización de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.	60
2. Manual de descripción de puestos de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.	80
3. Manual de procedimientos de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.	111
C. Seguridad Ocupacional.	134
D. Evaluación del desempeño.	134
Plan de Implementaron para la creación de la unidad de Recursos Humanos	139
 Bibliografía	 147
 Anexos	 148
Anexo 1 Tabulación y análisis, cuestionario del personal directivo.	149
Anexo 2 Tabulación y análisis, Cuestionario del personal administrativo y operativo.	172
Solicitud de permiso.	
Requisición de personal.	
Movimiento de empleados.	

Resumen

La administración de los Recursos Humanos es muy importante en el desarrollo eficiente de las empresas que proporcionan bienes y servicios a la sociedad; esta administración llevará consigo la implementación de normas y políticas que dirijan el recurso pensante de la empresa, (el humano), el cual será el más importante.

Se desarrollará La Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador, con el propósito fundamental de ofrecer a la institución las Herramientas Técnicas Administrativas que le permitan la utilización óptima del Recurso Humano logrando eficiencia en las actividades realizadas por ésta, conjuntamente con las demás unidades. Para ello se realizó una investigación bibliográfica y de campo utilizando los instrumentos necesarios para recolectar la información, facilitando así realizar el diagnóstico de la situación actual y análisis administrativo de las funciones de la unidad de Recursos Humanos.

Así mismo se puede concluir que la Alcaldía Municipal de San Martín ha sido administrada empíricamente sin tomar en cuenta los instrumentos técnicos para optimizar los recursos con los que cuenta, obteniendo rendimientos no esperados en sus funciones administrativas que influyen en el servicio a la comunidad.

Introducción

La Unidad de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos; dentro de este contexto es la misión de la Unidad de Recursos Humanos contribuir a los resultados y objetivos de la institución de una manera ética y socialmente responsable. Por lo tanto, su contribución se observará en la manera en que administre los recursos humanos. Es por ello que el contenido de este documento refleja de manera sencilla y práctica las tres etapas de la investigación realizada con el único fin de motivar a que su implementación sea de beneficio para la institución. El primer capítulo comprende antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Matricula misión que cumplir y marco de referencia sobre la Administración de Recursos Humanos aplicable en dicha institución. El segundo capítulo comprende el diagnóstico sobre la función de Administración de Recursos Humanos la metodología utilizada en la investigación de campo; así también se plantea la descripción de la situación actual y análisis Administrativo que existe en la institución; de lo anterior se plantean las conclusiones y recomendaciones sobre el diagnostico.

Y en el tercer capítulo se desarrolla la Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador.

CAPITULO I

Aspectos Generales sobre la Alcaldía Municipal de San Martín y Marco de Referencia sobre Administración de Recursos Humanos.

A. Generalidades sobre la Alcaldía Municipal de San Martín.

1.- Antecedentes.

“En El Salvador, el sistema municipal surgió como consecuencia de la conquista realizada por Pedro de Alvarado estableciendo los primeros municipios que fueron la villa de San Salvador, fundada el 1 de Abril de 1525, cuyo primer alcalde fue Diego de Olguin y la villa de San Miguel, que se fundó el 8 de Mayo de 1530”.¹

La constitución de 1824 y las leyes derivadas de ella estipularon los límites de los municipios, cada Concejo municipal tenía uno o más alcaldes, síndicos y regidores. En 1841 se establecieron las funciones de los gobiernos municipales y para 1879 el país se dividió en catorce departamentos, veintinueve distritos y doscientos treinta y dos municipios clasificando a éstos como ciudades, villas o pueblos.

Uno de los municipios pertenecientes al departamento de San Salvador más importante es la ciudad de San Martín Populapan; fue uno de los siete municipios que formaban el distrito de Tonacatepeque. A principios de 1530 asciende a la categoría de villa de San Salvador ubicada entonces en el valle

¹ Geografía Nacional de El Salvador, Instituto Geográfico Nacional, 1986.

de la Bermuda, cerca y al sudoeste del fuerte núcleo indiano de suchitoto terruño del capitán Martín Estete, feroz emisario de los gobernados de tierra firme don Pedro Arias de Avila.

Según apunta el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, San Martín era en 1807 un pueblo considerable del partido de San Salvador, en el camino real interno de provincias, poblado con seis españoles, 63 ladinos y 1974 indios ocupados principalmente en la crianza de ganado; cultivo de maíz y otras semillas, tabaco, caña dulce, cuyo beneficio les daba bastante utilidad en azucares y panela. Con la reorganización territorial efectuada el 28 de enero de 1865 deja de formar parte del distrito del norte de San Salvador y se integra al distrito de Apopa.

Durante la Administración del General Salvador Castaneda Castro, por decreto legislativo del 26 de octubre de 1946, se le confirió el título de ciudad, por haber mejorado las condiciones de vida en la medida de fomentar el comercio entre la población total de 12,224 viviendas, de las cuales 7,042 se ubican en la zona urbana y en la rural 5,182.

“En la actualidad el municipio de San Martín, cuenta con Instituciones de Gobierno como: Dirección General de Correos, ANDA, Subestación de CEL, y además el sector privado participa en el desarrollo y crecimiento del municipio, El territorio municipal de San Martín está subdivida en dos áreas básicas que son la urbana y la rural, con una extensión territorial de 55.84 km²,

comprendida en el sector urbano 0.30 km² aproximadamente y 55.54 km² para el área rural.

La parte urbana está constituida por barrios, colonias, lotificaciones y comunidades, accesibles por calles pavimentadas, adoquinadas y empedradas, siendo la más importante la Avenida Morazán. Sus barrios son: El Calvario, Sta. Eduvigis, Mercedes y San Antonio; y sus setenta y dos colonias, entre tenemos: San Pedro, Rosa Linda, Centro Urbano San Martín I y II, Anémona, Bolaños, Santa Teresa, San Joaquín, San Luis, San Martín de Porres, San Martín, Tierra Blanca, Los Angeles, El Rosario, San Francisco, San Jorge, las comunidades Anémona, comunidad San Martín.

El área rural está definida por los siguientes cantones que son: El Rosario, El Sauce, Las Animas, La Flor, La Palma, Las Delicias, San José Primero y Segundo. Y los caseríos que son los siguientes: Corinto, Apancino, Colocho y Mojón.”²

2. - Misión de la Alcaldía Municipal

La misión del gobierno municipal es proporcionar a la comunidad todos los servicios necesarios respecto al desarrollo económico, social, cultural, comunitario, de investigación y de seguridad para un mejor bienestar de la población, principalmente los siguientes:

² Fuente: Alcaldía Municipal de San Martín.

- Determinar las necesidades más prioritarias que tienen la comunidad para crear y desarrollar proyectos en beneficio de ésta.
- Recuperar la mora de los contribuyentes de la ciudad para mejorar los servicios a la población.
- Disminuir los focos de infección, como acumulación de basura, aguas negras para evitar la contaminación y enfermedades gastrointestinales en los habitantes.
- Promover el desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios en la comunidad.
- Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- Realizar Una buena administración, coordinando todos las actividades en beneficio de la comunidad según las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Martín.

3. - Importancia del Gobierno Municipal.

La asignación de fondos por parte del gobierno central juega un papel muy importante en el desarrollo de los municipios, pues a través de ellos sus habitantes logran obtener los beneficios que le corresponden por el pago de sus impuestos.

El Municipio de San Martín ha experimentado en los últimos años un crecimiento acelerado de la población; por lo cual la demanda de bienes y servicios es mayor y por lo tanto el gobierno municipal se ve obligado a ampliar y mejorar los servicios a la comunidad de ahí su importancia que la alcaldía debe estar en constante crecimiento y desarrollo pues existen mucho desafíos internos y externos a la institución.

Servicios Internos:

Registro civil, Catastro, Contabilidad, Tesorería, Servicios de apoyo a las actividades productivas, Permisos y licencias.

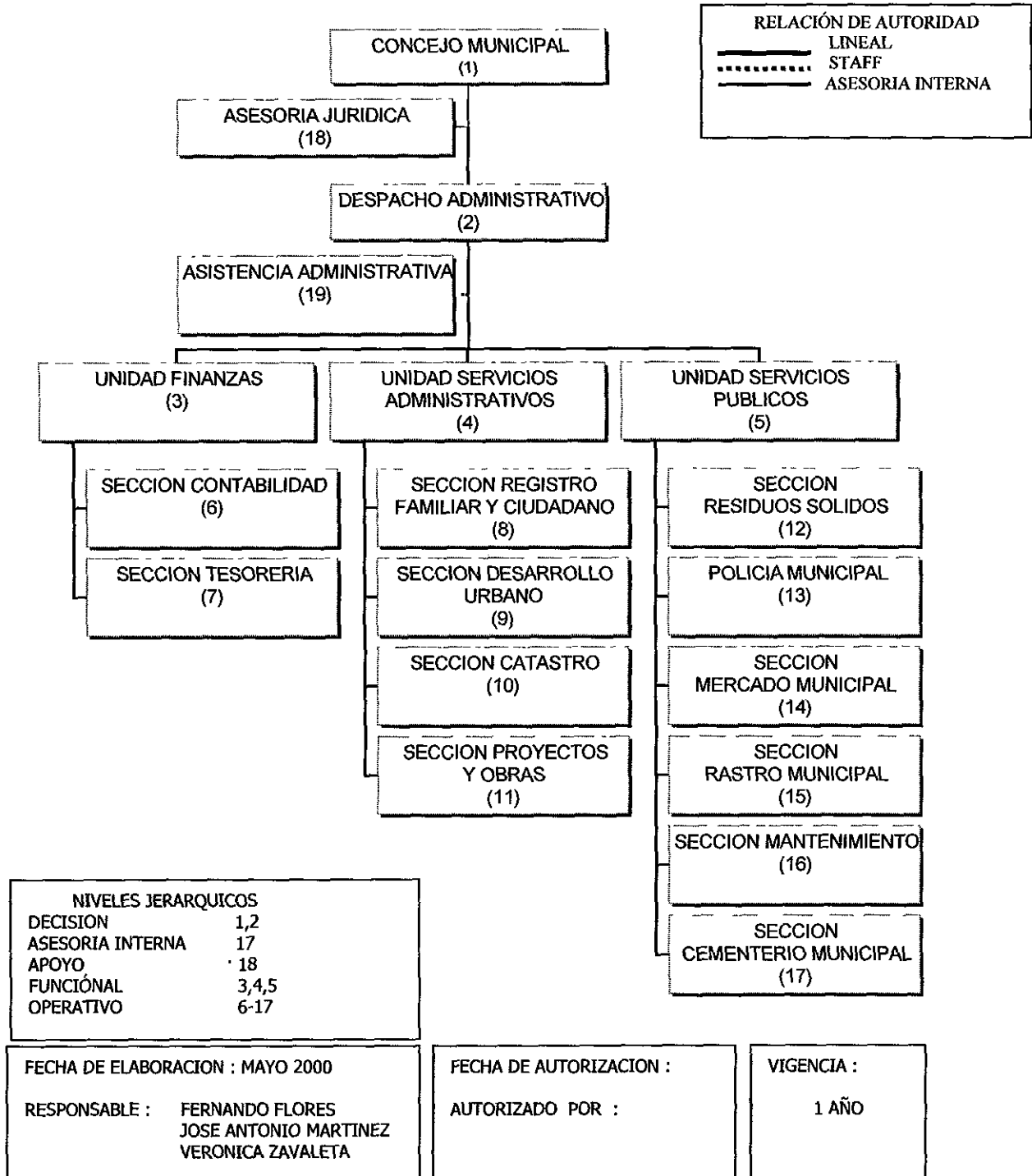
Servicios Externos:

Recolección de Basura, Alumbrado Público, Protección del Medio Ambiente, Cementerio, Servicios Sanitarios públicos y el Rastro.

4.- Organización

4.1 Organigrama General de la Alcaldía Municipal de San Martín

SITUACION ACTUAL



4.2 Descripción de Unidades Orgánicas

- **Concejo Municipal**

Constituye el primer nivel jerárquico de decisión de la Alcaldía, el cual establece las políticas, estrategias que afectan la administración municipal, con el propósito de resolver los casos y asuntos particulares del gobierno conformado por el Alcalde, Síndico, diez regidores propietarios y cuatro suplentes.

- **Unidad de Asesoría Interna.**

Esta unidad está representada por una Sindicatura que tiene como función esencial asesorar judicial, fiscal y legalmente al Concejo y Alcalde velando oportunamente por los intereses del Municipio.

- **Despacho.**

Constituye el nivel jerárquico administrativo que representa legal y administrativamente al municipio estableciendo como función principal elaborar, ejecutar y controlar el plan de trabajo municipal lo cual dirige las funciones de gobierno y la administración municipal.

- **Unidades de Apoyo.**

Estas unidades brindan apoyo logístico al despacho en las funciones específicas que se les han asignado de acuerdo a su naturaleza.

- **Unidad de Finanzas.**

Esta unidad está conformada por funciones contables y financieras que tienen como finalidad generar información confiable, oportuna y veraz para tomar decisiones en cuanto a sus proyecciones y ejecución del plan de trabajo, que está conformada por Contabilidad y tesorería.

- **Unidad de Servicios Administrativos.**

La unidad tiene como función principal brindar un servicio interno dentro de la municipalidad que ayudan al desenvolvimiento de las actividades normales de la municipalidad que le permite alcanzar los objetivos y metas; la cual fue creada mediante las siguientes secciones: registro familiar y ciudadano, desarrollo urbano, sección de catastro, sección de proyectos y obras.

- **Unidad de Servicios Públicos.**

Comprende una serie de servicios externos que ayudan a fortalecer los programas de bienestar y desarrollo social, integrada por las siguientes secciones: residuos sólidos, mercado municipal, rastro municipal, mantenimiento y cementerio municipal.

5. - Ordenamiento Jurídico.

El ordenamiento jurídico que rige a la Alcaldía Municipal de San Martín, es el siguiente:

- Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Ley Tributaria, Ley Orgánica de la Corte de Cuentas, Ley de Urbanismo y

Construcción, Ley de Mercado, Ley de Registro de Ciudadanos, Ley de Servicio Civil, Ley General de Viáticos, Ley de Alcoholismo, Ley de Catastro, Ley de Policía, Ley de Carretera, Recopilación de Leyes en el ámbito municipal, Ley de Aceras y Leyes que rigen el territorio nacional.

B. Marco de Referencia sobre Administración de Recursos Humanos

1. Conceptos.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo que permite el 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”³.

“Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva según William B. Werther, JR”.

“Según el autor Gary Dessler la Administración de Recursos Humanos son aquellos conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o Recursos Humanos de un puesto administrativo que incluyen: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación y Evaluación”.

³ Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas S. A. de C. V., México D.F., 1983, pág 27.

2. Importancia.

La tarea de la administración de Recursos Humanos consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, para alcanzar los objetivos definidos de la manera mas eficaz y eficientemente posible, muchos autores definen la importancia de la Administración de Recursos Humanos dividiéndola en los siguientes criterios:

Los recursos deben de ser valiosos porque las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia y la eficacia de la empresa, el valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos.

Los recursos deben ser únicos por sus habilidades, conocimientos y capacidades que demuestran una ventaja competitiva.

Los recursos deben ser difíciles de imitar; esto sucede cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones a través del trabajo en equipo.

Los recursos deben de estar organizados cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

3. Objetivos.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos tienden al mejoramiento del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, donde la unidad de Recursos Humanos pueda obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estos objetivos se logran mediante el esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia.

Los objetivos que persigue la Administración de Recursos Humanos según el autor Idalberto Chiavenato son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización, a fin de establecer condiciones favorables con un mejor ambiente de trabajo.
- Fomentar las condiciones organizacionales que permitan la aplicación del desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles
- Proporcionar las Herramientas técnicas administrativas necesarias para organizar y dirigir las funciones que le competen.

Según el autor William B. Werther, Junior y Heith Davis, los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

Objetivos Sociales: La Administración de Recursos Humanos contribuye a la sociedad basándose en principios éticos y socialmente responsables.

Objetivos Corporativos: El Administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es el fin en sí mismo; es solamente instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades.

Objetivos Personales: La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

4. Proceso administrativo aplicado a la Administración de Recursos Humanos.

Para comprender lo que significa la Administración de Personal, primero se pregunta que hacen los administradores. Según los expertos están de acuerdo

en que existen cuatro funciones básicas que todos los gerentes realizan, dichas funciones representan el proceso administrativo que a continuación se detalla:

4.1 Planeación

Para el proceso administrativo, la planificación es esencialmente e prever y prepararse para satisfacer aquellas situaciones que puedan afectar las operaciones de la organización. Lo más importante del planeamiento es el tratar de inducir aquellas situaciones que sean favorables a la organización, por lo tanto, se incluye el determinar los objetivos que ha de ser logrados y las acciones que se deben ejecutar son el reclutamiento, selección, contratación y la inducción del personal.

4.2 Organización

El organizar es esencialmente un proceso de construir, que incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar las responsabilidades y autoridades de cada una de esas unidades de la estructura organizacional, definiendo también las interrelaciones que han de existir entre las unidades

4.3 Dirección

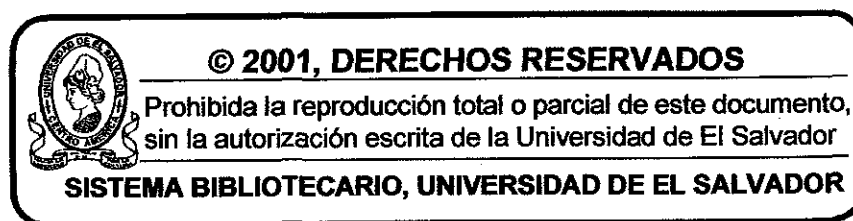
Básicamente dirigir consiste en verificar y supervisar que las actividades planeadas de Recursos Humanos que se lleven a cabo, por lo que se debe mantener una adecuada comunicación con el personal, para asegurarse de que se sigan las relaciones ya establecidas de la organización y los aspectos de

negociación de contratación colectiva, de prestación de servicios de bienestar social y/o beneficios adicionales al salario así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo. El dirigir incluye también el motivar y el aconsejar a los empleados con el propósito de obtener su contribución a los objetivos generales de la empresa.

4.4 Control

El control de personal es una etapa del proceso administrativo, cuya función principal es medir y corregir el desempeño de los trabajadores, para asegurar que los objetivos y planes de la empresa que se han planteado se estén logrando.

Los controles ofrecen a los administradores medios para encontrar y corregir desviaciones de los planes u para mejorar los planes futuros. Dentro de una empresa, los controles dan a los administradores la información del estado de cada función que desean administrar. Las normas de control son especialmente provechosas para evaluar el rendimiento de los empleados, con el fin de ayudarlas y motivarlos a mejorar, por otra parte comprende las funciones de registro y banco de datos, manejo de archivos y aspectos relacionados con el personal aprovechando la tecnología para estos fines.



5. Unidad de Recursos Humanos.

5.1 Objetivos

A fin de lograr su propósito y objetivo la unidad de Administración de Recursos Humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estos objetivos se logran mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia. Dentro de este contexto, la unidad de Recursos Humanos contribuye a obtener los resultados y objetivos de la organización, de una manera siempre ética y socialmente responsable.

Los objetivos que se persiguen con la creación de la unidad de Recursos Humanos deben estar orientados a lo siguiente:

- Apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados.
- Definir con claridad las funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo.
- Crear y mantener condiciones favorables para que el personal labore en un mejor ambiente de trabajo.
- Ubicar y contratar el personal necesario de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Diseñar un horario de trabajo que permita la operación permanente de la empresa.
- Promover la capacitación y orientación a los nuevos y antiguos empleados.
- Llevar a cabo la evaluación del desempeño.

5.2 Importancia de la Unidad.

Dentro de toda organización, las actividades que realizan las unidades de Recursos Humanos son de mucha relevancia; pues buscan armonizar los objetivos de los empleadores con de los trabajadores. En consecuencia, todas las actividades que se realizan dentro de la unidad de Recursos Humanos van dirigidas a lograr un mayor grado de eficiencia en el desempeño de las actividades del personal. Pues es del elemento humano de quien depende que la organización tenga éxito o al contrario fracase en sus operaciones, lógicamente si el personal trabaja a desgano o no lo hace con voluntad o motivación la organización; será menos eficiente que aquella en la cual el personal se sienta motivado para desarrollar sus labores.

5.3 Estructura Organizativa

La administración de Recurso Humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización sea eficiente de una manera ética y a la vez responsable. Para enfrentar este desafío es necesario que se organice la unidad de Recursos

Humanos para que pueda alcanzar sus objetivos y en forma simultanea, servir a la organización.

Para estructurar la unidad de Recursos Humanos de una empresa existen varias características que deben considerarse según Guillermo Gómez Ceja, entre las cuales podemos mencionar:

- **Tamaño de la empresa:** Este estará determinado por el número de trabajadores, niveles jerárquicos, así como por la complejidad del trabajo.
- **Adecuación de las distintas unidades:** consiste en la forma cómo están distribuidas en el espacio físico todas las unidades que son parte de la organización.
- **Grado de Centralización:** Esta características se refiere a la importancia que le dé la administración superior a las relaciones con el personal.

5.4 Ubicación de la unidad

En todas las empresas la posición jerárquica de la unidad de Recursos Humanos está determinada por lineamientos dictados por la administración superior, en los cuales se confiere la importancia y participación de esta unidad en las actividades que competen al Recurso Humano.

La unidad de Recursos Humanos debe estar ubicada en el nivel gerencial de la estructura organizativa dependiendo directamente de la misma, de la Dirección o Presidencia de la empresa esta afirmación se hace por los

siguientes aspectos; por la naturaleza de sus funciones básicas que son igual a las del mismo nivel de producción, ventas y finanzas porque si se encuentra en otro nivel conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria; de acuerdo a su naturaleza la unidad de Recursos Humanos no podrá ejercer en ningún caso autoridad de línea sino que tendrá autoridad de staff lo cual consiste en brindar asesoría acerca de los distintos problemas y situaciones de Recursos Humanos.

5.5 Funciones básicas de la unidad

En la unidad de Recursos Humanos se lleva a cabo una compleja gama de actividades y por lo tanto puede haber una serie de puestos con funciones muy variadas.

Toda unidad de Recursos Humanos debe realizar diferentes funciones y aunque no existe un patrón uniforme en cuanto a ellos, si es importante mencionar que en los últimos años han venido desarrollándose nuevas funciones que contribuyen cada día a que el recurso humano sea el elemento más estimado dentro de cualquier organización.

a) Análisis y Descripción de Puestos.

Análisis de Puestos.⁴

⁴ Gary Dessler, *Administración de Personal*, 6ta Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, Pag.401

El Análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Principales actividades vinculadas con la información sobre análisis de puestos.

- ✓ Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- ✓ Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- ✓ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ✓ Crear planes para capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- ✓ Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa."

- **Descripción de Puestos.**

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la empresa y si se trata de puestos de diferentes niveles pueden

precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general, para preservar la compatibilidad de los datos.

b) "Reclutamiento, Selección y Contratación" ⁵.

- **Reclutamiento.**

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las plazas vacantes. Las fuentes de Reclutamiento de Recursos Humanos son:

- **Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber estas funciones. Pueden llenarse por promoción o transferencia; solo en situaciones de excepción es aconsejable repartir las funciones de un puesto por periodos muy breves.

- **Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse, los límites se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Para ello existen elementos clave que pueden variar en diferentes circunstancias, algunos de ellos son:

⁵ William B. Werther, Junior y Heith Davis. Op, cit. , pág.133

- ✓ Disponibilidad interna y externa de Recursos Humanos
- ✓ Políticas de la Compañía

- **Selección.**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso inicia en el momento en que varias personas solicitan un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a una de ellas.

La selección es importante en las organizaciones, debido que para lograr la eficiencia en el desarrollo de las funciones es necesario contar con el personal idóneo al puesto, ya que muchas veces no es apreciable a simple vista la calidad del recurso humano, por lo que es necesario una selección técnica de personal.

- **Contratación.**

La unidad de Recursos Humanos contrata personal para que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Para contar con el personal idóneo la unidad de personal estudia los puestos que existen en la organización y las necesidades de personal que se tendrán a futuro. La contratación se da por un convenio, un acuerdo o un pacto entre el trabajador y el empleador.

- **Contrato de Trabajo.**

“Es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase bajo la dependencia de éstos y mediante un salario”.⁶

- c) Inducción.**

“Es el procedimiento para ofrecer a los empleados nuevos la información del antecedente básico sobre la empresa”⁷. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un puesto mediante una promoción requerirán una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades. Es decir que debe proporcionárseles la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

La inducción es un elemento de la socialización del nuevo empleado con la empresa, pues es un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalecientes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que de él espera la organización.

⁶ Código de Trabajo, 2000, Libro primero, título primero, capítulo único disposiciones generales. Art.17, Editorial Jurídico Salvadoreña, pág. 10.

⁷ Gary Dessler, Op,cit,pag.564

La inducción de personal es importante, pues ayuda a producir el sentimiento de pertenencia a la organización y ser aceptado por la misma, a su vez ayuda a crear entusiasmo y a elevar la moral del empleado.

d) Administración de Sueldos y Salarios.

“Sueldos y salarios es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”⁸. Son todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo.

A través de la Administración de la unidad de Recursos Humanos se garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productivo. La Administración de Sueldos y Salarios adecuada es una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción de los empleados; pues de lo contrario si se da mala administración de Sueldos y Salarios puede conducir a altas tasas de rotación, ausentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado e insatisfacción con el puesto.

e) Desarrollo y Capacitación.

Luego de seleccionar a un candidato es necesario orientarlo capacitarlo y desarrollarlo, para que pueda desempeñar responsabilidades a futuro y evaluarlo.

⁸ William B. Werther, Junior y Heith Davis. Op, cit. , pág.290

La Capacitación auxilia a los miembros de las organizaciones a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientes de las actuales.

Además las actividades de capacitación y desarrollo pueden también complementarse mediante cursos formales en diversas instituciones educativas que contribuyen al desarrollo del talento potencial de los empleados, para cubrir los requerimientos del puesto.

f) Seguridad Ocupacional

“La Seguridad ocupacional es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes de trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos y técnicas que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo previo estudio de sus causas.”⁹

La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleados pues su objetivo es mejorar la salud, el ambiente laboral y los hábitos personales de todos.

⁹ William B. Werther, Junior y Heith Davis. Op, cit. , pág.447

g) Relaciones Laborales.

Por medio de las relaciones laborales las organizaciones buscan establecer en forma eficiente armonizar tanto intereses, derechos y obligaciones del empleado como los del patrono, de tal manera que su logro guíe a la consecución de un objetivo común para la organización. Las relaciones laborales consisten en lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador se desarrollen y mantengan conciliando los intereses de ambas partes. Esto se puede lograr mediante una eficiente comunicación ya sea en forma oral y escrita capaz de integrar a todos los miembros y actividades de la organización.

h) Evaluación del Desempeño.

Según William B.Wether la evaluación del desempeño constituye el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado estableciendo una función esencial que se efectúa en toda organización moderna. Hay varias razones para llevar a cabo la evaluación del desempeño; en primer lugar ofrece información para tomar decisiones de promoción y remuneración; en segundo lugar las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el empleado se reúnan y revisen el comportamiento que está relacionado con el trabajo, dado que las personas necesitan retroalimentación respecto a su desempeño. El proceso de evaluación garantiza el buen

desarrollo de las actividades utilizando como Herramientas de medición los siguientes métodos: Método de Escala Gráfica que exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad o el efecto de halo del evaluador. Este método también evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y el Método de Escala Gráfica con utilización de puntos que es de uso más común en la evaluación, pues el evaluador debe conceder aspectos subjetivos del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de menor a mayor puntuación.

i) Instrumentos Técnicos Administrativos.

“Los manuales administrativos son documentos que contienen información sistemática de objetivos, políticas, funciones, de estructura, especificación de puestos y/o procedimientos de una institución y/o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirve para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de la misma”.¹⁰

Por lo tanto se propondrán en el capítulo III los manuales más conocidos y utilizados por las instituciones para llevar sus actividades con eficiencia y normal funcionamiento los cuales se enuncia de la siguiente manera: Manual de Funciones, Descripción de Puestos y Procedimientos.

¹⁰ Cejas Gómez, Guillermo Planeación y Organización, editorial Mc Graw Hill, pág. 378

CAPITULO II

Diagnóstico sobre la Función de administración de Recursos Humanos que se aplica en la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador.

El Capítulo que se detalla a continuación se refiere el diagnóstico que se efectuó en la Alcaldía Municipal de San Martín, con el propósito de comprender la manera en que se realiza el quehacer administrativo de la misma.

A. Estrategia de la Investigación.

Este literal comprende la metodología que se utilizó en la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de San Martín que contiene teóricamente los siguientes elementos:

1. Objetivos

- Analizar la información recopilada en la investigación de campo para conocer como la aplicación de la función de Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.
- Identificar las fortalezas y debilidades que se tienen con la aplicación de la función de Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía.
- Determinar si el personal está asignado adecuadamente al puesto de trabajo que desempeña actualmente de acuerdo a sus conocimientos habilidades y capacidades.

- Determinar la necesidad de crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

2. Importancia

El Gobierno Central juega un papel muy importante en el desarrollo de los municipios, pues a través de ellos los habitantes logran obtener los beneficios del pago de sus impuestos.

El Municipio de San Martín a experimentado en los últimos años un crecimiento acelerado de la población en la demanda de Bienes Y Servicios; es así que el gobierno Municipal se ve obligado a ampliar los servicios a la comunidad de manera eficiente y eficaz, para lo cual se necesita de instrumentos técnicos administrativos que faciliten su quehacer; permitiendo así una mayor cobertura y participación a la comunidad.

3. Alcances y Limitaciones

◆ Alcances

Mediante la Investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador, fue posible determinar los siguientes aspectos:

- ✓ En primer lugar se identificaron las relaciones de comunicación entre autoridades y empleados de la Alcaldía, quienes expresaron un alto grado de interés en que se desarrolle la investigación.

- ✓ Se determinó la situación problemática que enfrenta la Alcaldía Municipal de San Martín en cuanto a la necesidad de crear la Unidad de Recursos Humanos con una clara definición de sus funciones.
- ✓ Al observar la estructura organizativa actual de la Alcaldía, se detecto la inadecuada distribución de autoridad y responsabilidad y las funciones que han de ejecutarse en cada puesto de la institución.

◆ **Limitaciones**

En la investigación se presentaron ciertas dificultades que inciden en alguna medida el alcance de los objetivos entre los cuales se mencionan lo siguiente.

- ✓ Alto grado de timidez de los empleados de al Alcaldía, para contestar el cuestionario debido a la falta de conocimiento sobre Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Recelo de los empleados encuestados en el sentido de que la información podría ser utilizada con fines políticos.

4. Recolección de datos

Para esta etapa en la investigación de campo se solicitó de manera formal la colaboración de las autoridades superiores de la Alcaldía Municipal de San Martín para el desarrollo del tema de investigación, asignando al secretario municipal y su asistente para que nos proporcionara la información necesaria para efectuar el estudio.

a) Recopilación bibliográfica.

Para poder iniciar la investigación se consultaron libros, tesis, revistas y todo material escrito disponible sobre la metodología de la investigación, que permita orientar la investigación hacia los objetivos propuestos .

b) Investigación de campo.

Para obtener la información necesaria se utilizo la técnica de la entrevista personal o dirigida al nivel jerárquico directivo de la alcaldía que incluye el Concejo Municipal, Alcalde, Secretario y Sindico por medio de un guión de preguntas pre - elaboradas que solicitaba información acerca de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Martín haciendo referencia a la Administración de Recursos Humanos; para los otros niveles se recolecto la información por medio de la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Además de estas dos técnicas utilizadas para la recolección de datos hubo una tercera que fue la observación directa del que hacer administrativo en todos los niveles.

c) Unidad de análisis.

Para la investigación se identifico como unidad de análisis los miembros del Concejo Municipal que son los encargados de dictar y vigilar el normal funcionamiento de la alcaldía, así mismo el encargado de realizar las funciones de la administración de Recursos Humanos y también un seleccionado número

de personal administrativo y operativo ya que proporcionaron información referente al desarrollo de la gestión administrativa.

d) Determinación de la Población.

La investigación se realizó en la Alcaldía municipal de San Martín, constituyendo esta el objeto de estudio integrado por 85 personas.

e) Método Estadístico Utilizado

Para desarrollar la investigación se necesito recopilar la información del concejo Municipal, personal administrativo y operativo de dicha Alcaldía; para este caso se aplico el Muestreo Estratificado con una afijación proporcional donde la muestra se calcula de la siguiente manera:

Procedimiento para calcular el tamaño de la muestra

Para ser esta definición se empleo la formula siguiente:

$$N = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde el numerador es la variable del estudio que se obtiene mediante la ejecución de una investigación preliminar en una muestra reducida se estableció que $P= 0.4$

$E=$ ese nivel de error y se aplico un catorce por ciento

$Z=$ es el nivel de confianza utilizado para generalizar los resultados y fue en un noventa y cinco por ciento que equivale al 1.96 según la tabla del área bajo la curva.

N= es el numero de trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Martín (Concejo Municipal, Administrativos y operativos).

Sustituyendo tenemos:

$$N = \frac{0.4(1-0.4)}{\frac{(0.14)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.4(1-0.4)}{85}}$$

$$N = \frac{0.24}{\frac{0.196}{3.8416} + \frac{0.24}{85}}$$

$$N = \frac{0.24}{0.005102 + 0.0028235}$$

$$N = \frac{0.24}{0.0079255}$$

N= 30 empleados

Quedando conformados los niveles de la siguiente manera:

NIVEL JERARQUICO	NUMERO DE EMPLEADOS
GERENCIAL	10
ADMINISTRATIVO	2
OPERATIVO	18
TOTAL	30

5. Tabulación Análisis e Interpretación de Datos

Para la tabulación de la investigación se procedió de la siguiente manera:

- El cuestionario contaba con los siguientes tipos de preguntas: Abiertas y cerradas para cada nivel jerárquico(Gerencial, Administrativo y Operativo).
- Se formuló el objetivo para cada una de las interrogantes
- Se elaboró un cuadro estadístico de información, para cada interrogante el cual se dividió en las partes siguientes: alternativa, frecuencia y porcentaje agregando la interpretación correspondiente de los información obtenida.
- Con relación a las preguntas abiertas las respuestas se agruparon tomando en cuenta la similitud y relación que existen entre ellas
- En cuanto a las preguntas cerradas las respuestas se agruparon de acuerdo a las alternativas planteadas
- Con respecto a la frecuencia de la tabulación, ésta se determinó de acuerdo al número de respuestas que tenía la misma alternativa.
- En cuanto a relación porcentual esta se determinó con base al total de la frecuencia obtenida; que constituye el cien por ciento de la muestra de la unidad de análisis.
- Luego se realizó una entrevista dirigida al personal administrativo y operativo seleccionado aleatoriamente que solicita actividades administrativas.

B. Situación Actual y Análisis Administrativo de la función de Administración de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.

1. Situación actual de la función de Administración de Recursos Humanos.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de San Martín y tomando como referencia los elementos teóricos descritos en el capítulo primero se presenta a continuación la situación actual sobre el proceso administrativo de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, la cual nos aporta importante información para el desarrollo del análisis administrativo en las diferentes funciones básicas de Recursos Humanos formulando las conclusiones y recomendaciones tomando como referencia los siguientes aspectos.

1.1 Planeación de Recursos Humanos.

1.1.1 Reclutamiento, Selección y Contratación.

En la Alcaldía Municipal de San Martín no existe unidad de Recursos Humanos, de lo cual se encargan otras personas de ejecutar las funciones básicas como reclutamiento, selección y contratación con la finalidad de buscar aquellos candidatos idóneos que reúnan las características requeridas, es así que en dicha Alcaldía las funciones relacionadas con el reclutamiento son ejecutadas por miembros del Concejo Municipal entre ellos el Alcalde, el Secretario y

Concejales, a través de referencias de los empleados de la Alcaldía, referencias en solicitudes de empleo y recomendaciones generales del partido en funciones. Al respecto, por medio de la observación directa, entrevista y el cuestionario, se determinó que no siempre se lleva a cabo el proceso de selección de personal y cuando se hace se realiza de manera informal.

En la Alcaldía de San Martín la contratación es realizada por el Alcalde Municipal y en otras ocasiones por miembros del Concejo Municipal.

Este proceso de contratación lleva los siguientes pasos:

- a. Presentación de curriculum y solicitud de empleo
- b. Recepción de documentos
- c. Pruebas de conocimiento y psicológicos. (ocasionales)
- d. Investigación de los aspirantes.
- e. Aprobación de la contratación por el Alcalde Municipal y miembros de Concejo.

El proceso anterior no es completo porque no se cubren todos los pasos necesarios para evaluar el perfil entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

1.1.2 Orientación

De acuerdo a lo manifestado por los empleados encuestados y entrevistados no se le brinda información u orientación necesaria de carácter formal al nuevo empleado para adaptarlo a su ambiente de trabajo; es así, que el jefe

inmediato se encarga de orientarlo a las funciones que deberá realizar en el puesto de trabajo observándose así la falta de instrumentos técnicos administrativos que le faciliten al empleado la incorporación adecuada, tanto de la estructura organizativa como de sus jefes inmediatos superiores.

1.1.3 Seguridad Ocupacional

Según los resultados de la encuesta realizada se denoto que existen condiciones inseguras que pueden provocar accidentes de trabajo, riesgos profesionales y enfermedades comunes, debido a las condiciones de infraestructura, medidas de seguridad contra incendio y terremotos, además manifestaron los empleados que no cuentan con un curso básico de primeros auxilios e instrumentos necesarios para resguardo de la salud en las actividades de insalubridad.

1.1.4 Desarrollo y capacitación

En la Alcaldía Municipal de San Martín se realiza la rotación de personal que permite que el empleado desarrolle conocimientos, habilidades y destrezas en otras áreas, según lo manifestado por los empleados.

En tal sentido, los empleados respondieron que reciben capacitación por parte de la Alcaldía ya sea en seminarios, cursos de aprendizaje y conocimientos técnicos; pero este tipo de capacitaciones no cubre a todo el personal.

1.2 Organización de Recursos Humanos.

1.2.1 Relaciones de autoridad y responsabilidad.

En este apartado se determinó que la autoridad que se ejerce es de tipo lineal tal como lo afirmaron los empleados de la gerencia como los administrativos, pues depende del Alcalde y su Concejo la toma de decisiones haciéndola llegar a cada uno de los jefes de las diferentes secciones de la Alcaldía quienes son responsables de cumplir con los objetivos y metas propuestos y alcanzar los resultados esperados.

Pero en ocasiones esta autoridad es quebrantada porque los trabajadores reciben ordenes de más de un jefe de línea, como consecuencia de lo anterior existe un rechazo a la forma de como es ejercida esta autoridad, es así que algunos empleados entrevistados no saben quien es su jefe inmediato.

Finalmente ambos sectores respondieron que las jefaturas no poseen la suficiente autoridad para ejercer sus funciones.

1.2.2 Ubicación de la unidad de Recursos Humanos

Con relación al conocimiento de la estructura organizativa de la Alcaldía se conoció la opinión del nivel administrativo y operativo quienes manifestaron desconocer dicha unidad y las funciones que le corresponde desempeñar dentro de una institución.

1.2.3 Asignación de funciones.

En este literal, se estableció que al personal no les son asignadas adecuadamente las funciones de trabajo que deben realizar dentro de sus respectivas secciones según respuestas obtenidas del personal administrativo y operativo, no obstante, se determinó que las funciones de personal son realizadas en ocasiones por miembros del concejo existiendo un encargado de llevar a cabo la función de Recursos Humanos, el cual no participa directamente en la planeación de personal sino que se limita a llevar un control y registro del personal, y por lo tanto de acuerdo a las necesidades y requerimientos que estas tengan en el desarrollo de las labores.

1.2.4 Herramientas técnicas administrativas.

Con base a la información proporcionada por los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín; no existen Herramientas administrativas sobre las actividades, responsabilidades y requerimientos del puesto que el empleado debe conocer para desarrollarse eficientemente en el puesto asignado.

1.3 Dirección de Recursos Humanos

1.3.1 Medios de comunicación

De acuerdo a la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de San Martín se logro detectar que la forma de comunicación mas utilizada es la verbal aunque cuando son actividades de relevancia y son a nivel gerencial se hace de manera escrita para que haya constancia de lo sucedido en un momento determinado.

También las relaciones laborales entre jefes y subordinados son armoniosas porque existe comunicación entre ellos, permiten la participación entre empleados y se fomentan las relaciones informales. Sin embargo en este proceso existen problemas debido a que no se da oportunamente la comunicación por las relaciones de trabajo entre los empleados y son informados por terceras personas entorpeciendo el dinamismo de transmisión de los mensajes.

1.3.2 Sueldos y salarios

En la Alcaldía Municipal de San Martín se realizan estudios salariales cada año con el propósito de nivelar el salario de acuerdo al trabajo desempeñado por el personal y a las condiciones económicas del país; pero debido a la falta de políticas salariales que regulen los incrementos, promociones, ascensos y otro tipo de beneficio al empleado no se llevan a cabo regularmente; sino que únicamente los aprobados por el Gobierno Central.

1.3.3 Motivación

El personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Martín expresa que no existe un programa de motivación debido a que no se le presta la importancia necesaria al Recurso Humano y las autoridades no se esmeran por incentivarlos, y por ende no existen políticas salariales. Por lo anteriormente dicho los empleados no reciben incentivos económicos, reconocimiento individual y colectivo, calidad de vida en el trabajo, clima organizacional, bonificaciones y

las prestaciones de ley que son tomadas por el nivel administrativo y operativo como incentivos que de ley les corresponde.

1.3.4 Relaciones laborales

Según lo manifestado por los empleados, las relaciones laborales entre jefes y subordinados son armoniosas porque permite la participación y fomenta las relaciones informales.

1.4 Control de Recursos Humanos.

1.4.1 Evaluación del desempeño

De acuerdo a lo manifestado por el personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de San Martín expresaron que la evaluación del desempeño no se lleva a cabo; pues no existe personal adecuado para realizarla, por lo que los empleados manifiestan que no saben cuando y en qué momento les pueden decir si está bien o mal el trabajo que realizan. Pero que en algunas veces el jefe inmediato evalúa el desempeño de manera informal por medio de la observación directa en el puesto de trabajo.

1.4.2 Base de datos

De acuerdo a lo expresado por el encargado de Recursos Humanos y personal operativo se archiva en la institución una carpeta con todos los datos personales de los empleado que se utiliza para controles administrativos de cada uno de ellos.

2. Análisis de la Función de Administración de Recursos Humanos.

Esta parte es la que contiene la problemática real que se encontró en el quehacer administrativo que se lleva cabo en la Alcaldía Municipal de San Martín y que sirvió de base para el análisis administrativo; tanto de los niveles jerárquicos como de la unidad que se encarga de operativizar las funciones el cual esta conformado por las siguientes etapas:

2.1 Planeación

En lo que respecta a la planeación de Recursos Humanos se estableció mediante la investigación de campo que el personal administrativo y operativo desconoce la utilización de procedimientos y Herramientas administrativas tales como el reclutamiento, selección y contratación, inducción, desarrollo y capacitación. Por consiguiente al utilizar estas técnicas se garantizará la obtención de personal idóneo a cada puesto de trabajo de acuerdo a los conocimientos y habilidades que posea y que le permitirá a la institución el cumplimiento de los objetivos.

De esta forma la institución operará readecuándose a los cambios que puedan surgir y a los cuales tendrá que adaptarse para continuar con el normal funcionamiento buscando la eficiencia.

2.2 Organización.

La mayoría de los empleados no conocen la finalidad de la Unidad de Recursos Humanos, mediante la investigación de campo manifestaron que desconocen las actividades, funciones y quién es el encargado de dicha unidad por lo que no les

están interesados en saber en que radica la creación y como no tenerla; por lo tanto los empleados se encuentran confundidos de acuerdo a la autoridad y responsabilidad que existe entre jefaturas causada por la constante dualidad de mando, de forma que ya no saben a quien respetar.

También los empleados respondieron que no existen Herramientas técnicas administrativas como manuales de Organización, Descripciones de Puestos y de Procedimientos, lo que limita una mejor asignación de funciones y distribución de trabajo entre los empleados y de esta manera garantizar mejores resultados para la Alcaldía.

2.3 Dirección.

Con respecto a este concepto, los empleados han manifestado opiniones diferentes, pues la mayoría de estos dice que en la Alcaldía Municipal de San Martín; existe un ambiente agradable en cuanto al desarrollo de las actividades y a la comunicación ya sea formal e informal, considerando que la forma de comunicarse para los aspectos relevantes en las decisiones la hacen de una forma escrita; al mismo tiempo revelaron que en cuanto a sueldos y salarios no existe una política adecuada que beneficie a la mayoría de los empleados, pues algunos se ven beneficiados con aumentos los cuales no son aplicados para la mayoría porque se hace de manera preferente, afectando directamente la motivación de todos los empleados que argumentan además que las prestaciones legales se consideran como incentivos adicionales.

2.4 Control

Entre los mecanismos de control que se utilizan en la Alcaldía Municipal de San Martín existen registros de empleados los cuales no han sido procesados en computadora; si no que están de manera física lo que complica la búsqueda de las referencias de estos al momento de realizar un tramite por simple que sea.

La Alcaldía Municipal de San Martín no posee un método para evaluar el desempeño de los empleados comparando lo planeado con lo ejecutado para alcanzar sus objetivos y metas, si se implementa algún método se mejorara el clima organizacional, el desempeño de los empleados, aumentara la motivación y por ende mejoraran los resultados financieros, económicos y sociales de la Alcaldía.

C. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- **General:** Según la investigación realizada permitió detectar la centralización en la toma de decisiones sobre las funciones de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.
- **Las actividades** de Administración de Recursos Humanos son realizadas por personas que no tienen conocimientos sobre Administración de Personal, por lo que se les dificulta evaluar las necesidades de los empleados.
- En cuanto al proceso de **Reclutamiento de personal** no es realizado de acuerdo al proceso previamente descrito pues en la Alcaldía no existe el procedimiento definido que permita llevarse a cabo correctamente, además estas funciones se encuentran centralizadas por el Alcalde y miembros del Concejo Municipal. Las fuentes de reclutamiento no son aprovechadas en el momento de una plaza vacante razón por la cual es necesario la creación de la Unidad para lograr un proceso de reclutamiento eficiente y transparente. Asimismo se determinó que no se dan las promociones internas y con ello no aprovechan la fuerza laboral que tiene al interior de la institución.
- **Selección:** Se carece de un verdadero proceso sistematizado para realizar las acciones pertinentes de selección debido a que no existe uniformidad en los requisitos que debe reunir el candidato; además dicho proceso lo realizan personas que carecen de conocimientos técnicos para la selección de

personal. También se determinó que no hay políticas definidas de selección predominando algunas veces el compadrazgo, el factor político para seleccionar personal. Lo que hace necesario que se apliquen los procedimientos adecuados para una eficiente selección de personal.

- **Inducción:** Se concluye que no existe un proceso de inducción que permita una orientación adecuada del nuevo empleado sobre la organización de la Alcaldía, así como sus objetivos, políticas y funciones lo que hace necesario el establecimiento de un documento que facilite su ambientación y que conozca sus deberes y obligaciones, actividades a desarrollar y la relación con otras jefaturas
- **Promoción y Transferencia:** La promoción y transferencia es inadecuada, ante la falta de procedimientos de control para registrar y evaluar el desempeño de los empleados; así se contarán con los procedimientos respectivos estos contribuirían a la aplicación correcta de este tipo de acciones y a la creación de políticas sobre las promociones internas de los empleados.
- **Vencimiento del contrato de trabajo:** La finalización de la relación obrero patronal se da por las causas siguientes: fallecimiento, incapacidad y vejez y por cambio de gobierno municipal.
- **Tipos de Autoridad:** El tipo de autoridad es de línea donde las ordenes son impartidas desde el nivel de la dirección de la Alcaldía hacia el nivel

intermedio y operativo de la institución lo cual dificulta una conducción efectiva sobre las diferentes secciones de la misma.

- **Ubicación de la unidad de Recursos Humanos:** Se determino que no existe una Unidad que posea la autoridad y jerarquía, lo cual hace difícil ubicarla en la estructura organizativa de la Alcaldía, lo anterior facilitara ubicar la Unidad propuesta para que sea dotada de los elementos necesarios como Recursos Humanos, técnicos, físicos para su funcionamiento.
- **Asignación de las funciones:** En la Alcaldía Municipal de San Martín, la asignación de funciones es ineficiente, afectando el desarrollo de las mismas y por ende el de la institución.
- **Comunicación:** La carencia de medios de comunicación afecta la coordinación de las actividades de las diferentes secciones de la Alcaldía pues muchas veces no llega a tiempo la información a donde se pretende informar creando un ambiente de incertidumbre sobre el quehacer ,ordenes especificas y que decisiones tomar. La comunicación que existe en la Alcaldía es oral en su mayor parte; por lo que la información sobre las decisiones no llegan en el tiempo oportuno y por ello no se cumplan en forma adecuada y en el tiempo establecido las actividades y tareas por el personal.
- **Relaciones Laborales:** Según lo manifestado por el personal de la Alcaldía las relaciones laborales son armoniosas entre el personal de la misma sección; pero que se requiere de una mejor comunicación entre las

diferentes secciones de la institución para mantener un buen ambiente de trabajo.

- **Motivación:** En lo referente a este apartado se constato que no se aplican políticas de motivación, razón por la cual la actitud de los trabajadores hacia sus funciones en ocasiones es indiferente se limitan a realizar sus funciones. Estos factores indican que es necesario que las autoridades se preocupen por crear políticas de motivación que eleven la moral y la satisfacción del personal en el ejercicio de sus funciones.
- **Capacitación y desarrollo:** Sobre este apartado se constato entre los entrevistados la carencia de programas de capacitación y desarrollo para aprovechar al máximo el potencial del recurso humano, pues gran parte de los trabajadores no reciben cursos de capacitación que los actualice en el área en que se desenvuelven y otras áreas de conocimiento general.
- **Control de Recursos Humanos:** No se realizan evaluaciones periódicas al personal para medir su rendimiento en forma técnica; ya que no existe la evaluación del desempeño en la Alcaldía por lo que los empleados no saben cuando están haciendo bien o mal su trabajo. En conclusión la Alcaldía no le brinda la importancia necesaria a la ultima etapa del proceso administrativo lo cual es primordial para obtener resultados óptimos en la Administración eficiente del recurso humano. Consecuentemente con la síntesis que

antecede, existe la necesidad de diseñar la Unidad de administración de Recursos Humanos.

- **Seguridad ocupacional:** Se concluye que la Alcaldía Municipal de San Martín no cuenta con programas de seguridad ocupacional que proporcionen al empleado las normas de prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes de trabajo.

2. Recomendaciones

- **General :** Se recomienda la creación de la Unidad de Recursos Humanos que asesore a las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Martín sobre las actividades relacionadas con el recurso humano.

- **Reclutamiento**

Debe realizarse un proceso sistemático que facilite a la Alcaldía obtener el elemento humano idóneo capaz de cumplir con los objetivos y metas de la institución auxiliándose de fuentes internas y externas, utilizando y aplicando los lineamientos del proceso de Administración de Recursos Humanos para llenar una plaza vacante.

- **Selección**

Este proceso se debe realizar después de haber efectuado el reclutamiento a través de una serie de pasos como son: una pre - calificación, entrevistas preliminares, exámenes psicológicos, exámenes médicos y de conocimiento, etc.; de esta forma se facilitara a la Alcaldía elegir el Recursos Humanos más

idóneo y capaz que pueda desempeñarse en el cargo de las funciones que desea cubrir, por ello se recomienda que este proceso sea claro y sencillo en su contenido y transparente en su aplicación para seleccionar a las personas que reúnan todos los requisitos legales que exige el puesto.

– **Inducción**

Deben establecer planes cuyo objetivo sea inducir u orientar al nuevo empleado con el menor tiempo posible al puesto de trabajo, al jefe y a su grupo de trabajo proporcionándoles las Herramientas técnicas administrativas necesarias para asegurar la integración del nuevo empleado a la Alcaldía.

– **Promoción y Transferencia**

Se recomienda definir políticas de promoción y ascensos que permita fomentar el desarrollo individual de acuerdo a potencial de los empleados y que pueden optar a ser promovidos para llenar una plaza vacante.

– **Vencimiento del contrato de trabajo**

En este apartado es recomendable que la institución establezca políticas que proporcionen estabilidad a los empleados al termino del contrato de trabajo; ya sea a través de plazas por ley de salarios o también renovándole su contrato de trabajo.

– **Tipos de autoridad**

Se recomienda que el tipo de autoridad mas indicada además de la lineal(sobre los subordinados); sea la de staff para que asesore y sugiera en la toma de decisiones cuando sea necesario de acuerdo a las actividades o funciones que le son asignadas; deberá estar de acuerdo a la estructura organizativa contando con los elementos indispensables para su cumplimiento, evitando así la dualidad de mando y mejorar con ello la eficiencia de los empleados.

– **Ubicación de la unidad de Recursos Humanos**

Se recomienda que la unidad de Recursos Humanos este ubicado en el nivel funcional de la organización estableciendo una relación de asesoría al nivel directivo sobre el quehacer de las actividades relacionadas con el Recursos Humanos.

– **Asignación de funciones.**

Se sugiere establecer debidamente las responsabilidades con relación a las funciones que realiza el personal de la Alcaldía permitiendo un desarrollo gradual de los mismos; a través de la creación de la unidad de Recursos Humanos pues ella se encargara de crear las Herramientas Técnicas para todo el personal.

– **Comunicación**

Establecer medios de comunicación homogéneos para cualquier actividad relacionada con el quehacer administrativo facilitando la coordinación de las diferentes actividades que promueve y realiza el personal de la Alcaldía y alcanzar con ello las metas y objetivos propuestos con la mayor eficiencia posible.

– **Relaciones laborales**

Para que la Alcaldía alcance los objetivos fijados es de suma importancia que la relación jefe subordinado sean de acercamiento y de coordinación con intereses y objetivos comunes que facilite la colaboración espontánea de los empleados en función de las metas propuestas y con ello mantener un agradable ambiente de trabajo que permita las relaciones armoniosas entre los empleados.

– **Motivación**

Para que el personal este motivado y cumpla con sus funciones en condiciones optimas es necesario que las autoridades por medio de la unidad de Recursos Humanos establezca programas de motivación que programe actividades recreativas y sociales, servicio medico hospitalario, prestamos, aumentos salariales, etc., para que el trabajador se sienta parte de la institución.

– **Capacitación y desarrollo**

Se recomienda crear programas de capacitación para todo el personal aprovechando al máximo el potencial humano logrando un desarrollo gradual que asegure la eficiencia de los mismos.

– **Control de Recursos Humanos**

Establecer un sistema de control que permita evaluar el desarrollo y desempeño de los empleados, asimismo comparar lo que se ha logrado con los planes previamente establecidos, para corregir las deficiencias que se hayan encontrado. Este mecanismo permitirá que las autoridades visualicen la forma en que los trabajadores realizan sus funciones para luego establecer la acción correctiva y los lineamientos que conduzcan a un aprovechamiento racional de los recursos de la institución (Humanos, técnicos y financieros).

– **Seguridad Ocupacional**

Se recomienda que las autoridades de la Alcaldía a través de la unidad de Recursos Humanos promuevan las normas y prevención de actos y condiciones inseguras en la institución para proteger a los empleados de cualquier accidente de trabajo ya que la seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleados, cuyo objetivo sea mejorar la salud, el ambiente personal del trabajador.

CAPITULO III

Creación de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador.

A. Consideraciones Generales

La Alcaldía Municipal de San Martín presenta muchas situaciones problemáticas en la administración del Recursos Humanos, lo que impide un funcionamiento eficiente en la prestación de servicios a la comunidad.

Con el propósito de contribuir a minimizar dicha situación problemática se presenta a continuación la "Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos" la cual está conformada por: el propósito, los objetivos que deberán lograrse con la ejecución del mismo, los alcances y limitaciones que se tengan; así como la forma que deberá estar organizada sus relaciones de autoridad, responsabilidad y posición jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos, proporcionándole a la vez las Herramientas técnicas administrativas.

1. Propósito de la creación

Para que la creación contribuya efectivamente, se ha definido el propósito que éste deberá cumplir; el cual es, mejorar la administración del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de San Martín con el fin de lograr eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades y funciones especializadas que realiza la unidad de acuerdo al proceso administrativo.

2. Objetivos

- Elaborar la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos propuesta de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Identificar las áreas de trabajo que conformarán la unidad de Recursos Humanos
- Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y posición jerárquica de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.
- Diseñar las Herramientas técnicas administrativas de la unidad de Recursos Humanos que faciliten el normal funcionamiento en cada uno de los puestos de trabajo.
- Formular plan de implementación para desarrollar el proceso de creación.

3. Alcances y limitaciones

3.1 Alcances:

- La buena disposición, voluntad y participación de las autoridades edilicias de contribuir en el proceso de cambio en la administración de la comuna.
- El proporcionar instrumentos técnicos administrativos para la alcaldía, resolverá algunos problemas relacionados con el Recurso humano que puedan presentarse posteriormente en la institución.
- Los cambios de Gobierno municipal velaran por la continuidad de la unidad de Recursos Humanos para brindar mejor servicio a la comunidad.

3.2 Limitaciones:

- La escasa o falta de visión que tengan las autoridades edilicias con respecto a la importancia de la función de Administración de Recursos Humanos.
- La propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos contribuirá a resolver algunos problemas sobre recursos humanos, pero no en su totalidad.
- La proyección de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, deberá ser independiente de los cambios de Gobierno Municipal.

B. Organización de la unidad de Recursos Humanos

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, la Unidad Recursos Humanos obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y número apropiado de trabajadores activos, como fuerza laboral adecuada. Lo anterior se logra mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de las personas que contribuyen a su logro con la eficiencia y eficacia. Por estas razones el personal del área de Recursos Humanos llevan a cabo tareas que permiten alcanzar los objetivos esperados en la institución.

En tal sentido, se detalla la forma como deberá organizarse la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, en lo que respecta a la estructura organizativa, con la descripción de los niveles jerárquicos así como también las Herramientas técnico - administrativas de las que hará uso el personal de la unidad. De la misma forma se detalla la relación que debe

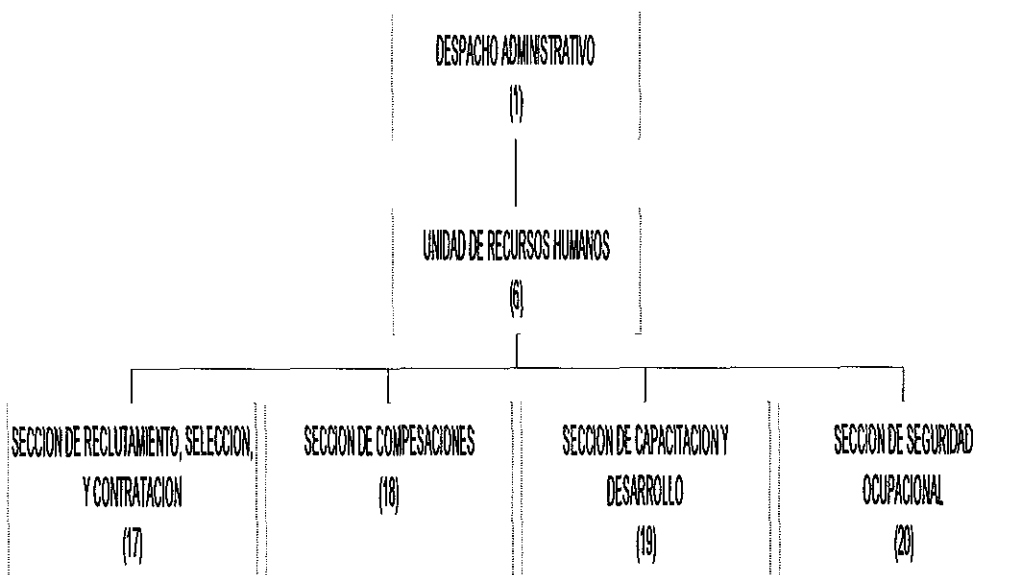
existir dentro de la unidad y cómo ésta deberá relacionarse con las demás jefaturas y departamento de la institución.

1. Organigrama

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN (PROPUESTO)

RELACIONES DE AUTORIDAD

LINEAL



NIVELES JERARQUICOS

DIRECCION : 1
FUNCIONAL : 6
OPERATIVO : 17-20

FECHA DE ELABORACION · MAYO 2000

RESPONSABLE JORGE FERNANDO FLORES
JOSE ANTONIO MARTINEZ
RUTH VERONICA ZAVALETA

FECHA DE AUTORIZACION

AUTORIZADO POR

VIGENCIA

1 AÑO

2. Descripción de Unidades.

Para la ejecución efectiva de la creación de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín esta deberá dividirse en cuatro secciones fundamentales que son reclutamiento, selección y contratación, compensaciones, capacitación y seguridad industrial, con el propósito de que cada una de las personas que laboren en la misma conozcan las actividades que cubrirán. A continuación se presenta una descripción genérica de estas.

- a) **Sección de Reclutamiento, selección y contratación:** Esta sección se encargara de efectuar la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento selección y contratación.
- b) **Sección de compensaciones:** Esta sección comprenderá la remuneración, planes de beneficio social, registro, controles de personal y relaciones laborales; además implica el análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño y movimientos de personal.
- c) **Sección de capacitación y desarrollo:** En esta sección se ejecutaran planes de adiestramiento al personal, desarrollo y plan de carrera dentro de la institución.
- d) **Sección de seguridad ocupacional:** Esta sección será la responsable de velar por la higiene y seguridad del trabajo dentro de la Alcaldía Municipal de San Martín.

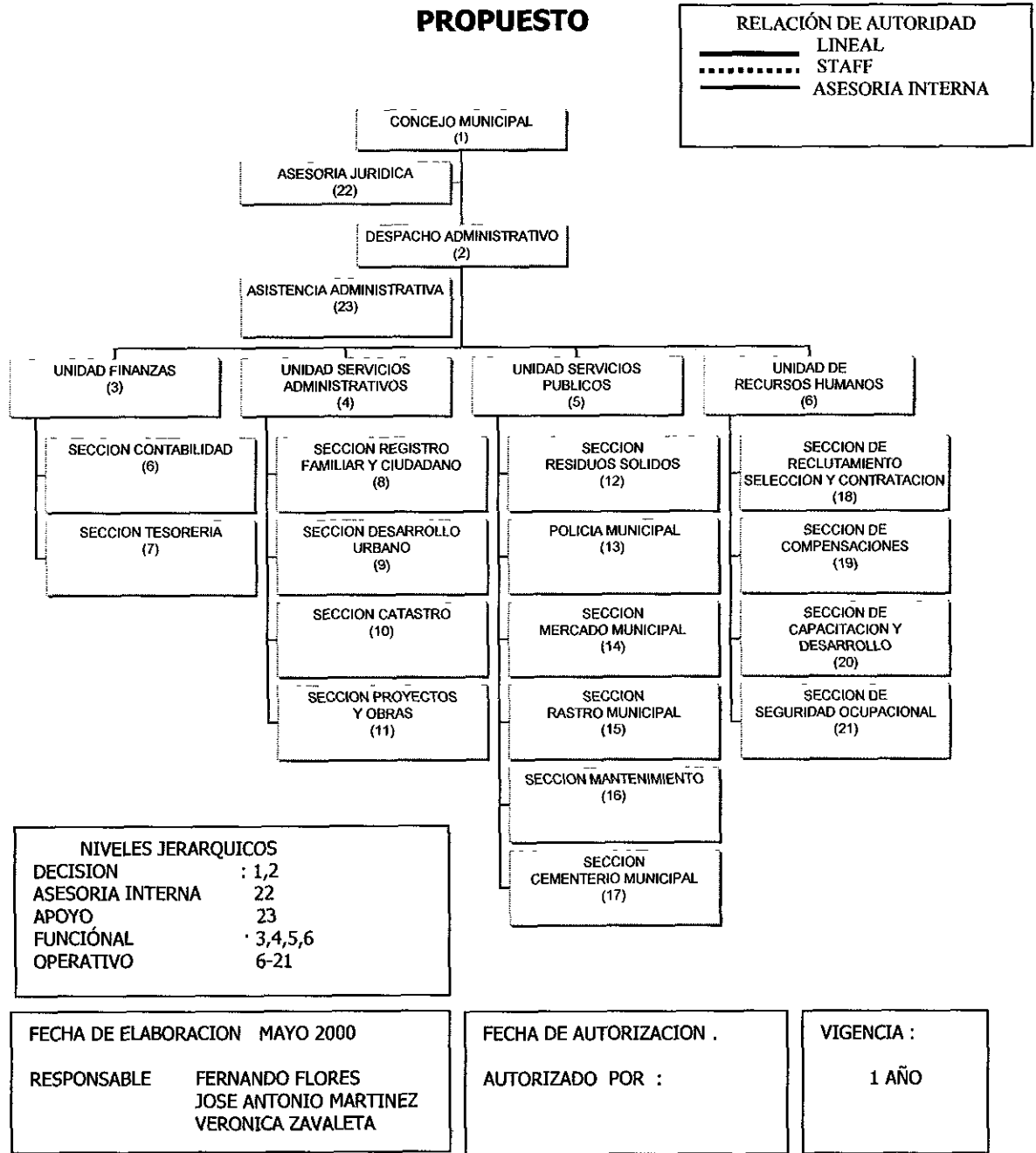
3. Relación de Autoridad y Responsabilidad.

Las relaciones que se darán en la unidad de Recursos Humanos serán de autoridad lineal sobre las áreas de trabajo que conforma la misma, esta relación implica una supervisión sobre sus subordinados, además será responsable de eficacia y eficiencia de los resultados que se obtengan en el desarrollo de sus funciones. Por otra parte las áreas de trabajo contarán con la autoridad necesaria para resolver sus problemas que se presenten en la realización de las actividades, aplicando las decisiones pertinentes a cada situación; y únicamente serán responsables por el correcto acatamiento de las tareas encomendadas.

4. Posición jerárquica dentro del organigrama general de la Alcaldía.

En el organigrama general de la Alcaldía se denota que la posición jerárquica de la unidad de Recursos Humanos será funcional ya que se encargará de brindar asesoría de las actividades propias de Recursos Humanos.

Organigrama General de la Alcaldía Municipal de San Martín



5. HERRAMIENTAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos

**“ Manual de Organización de la Unidad
de Recursos Humanos de la Alcaldía
Municipal de San Martín”.**

ELABORADO POR:

**RUTH VERONICA ZAVALA
JOSE ANTONIO MARTINEZ
JORGE FERNANDO FLORES**

San Salvador, Junio del 2000

INDICE

Introducción	62
1. Aspectos Generales del Manual de Organización.....	63
1.1 Propósito del Manual.....	63
1.2 Objetivos.....	63
1.3 Normas para su Mantenimiento.....	64
1.4 Políticas	64
1.5 Instrucciones para su Uso.....	65
1.6 Ambito de Aplicación.....	65
1.7 Organigrama	67
2. Cuerpo Principal del Manual de Organización.....	68
3. Glosario.....	81

Introducción.

Con el diseño del presente Manual de Organización se pretende dotar a la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín de una herramienta que sirva de orientación y consulta al personal de la Unidad con el objetivo de facilitar el ordenamiento y coordinación de las actividades que le corresponden desarrollar.

Para tal efecto, en este manual se presentan los aspectos generales que contienen los objetivos del mismo; ámbito de aplicación, instrucciones para su uso y normas para su aplicación.

En el cuerpo principal se describen la estructura organizativa propuesta de la unidad de recursos humanos; Además los objetivos, políticas, funciones, relaciones de trabajo y los puestos de trabajo que pertenecen a la unidad.

Este documento se elabora tomando en cuenta las diferencias detectadas en el diagnóstico en el cual se detallan las funciones con las cuales se pretende dar solución a la ineficiencia.

1. Aspectos Generales del Manual de Organización

1.1 Propósito del manual.

Definir las líneas de autoridad y responsabilidad de las distintas áreas de trabajo de la unidad de Recursos Humanos con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el normal funcionamiento de la unidad. Conocer el tipo de relaciones internas y externas y el puesto que se encarga de ejecutarlas.

1.2 Objetivos del manual.

Para diseñar la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín hemos comenzado con proponer el Manual de Organización, en el cual se establecen las bases para informar por escrito la estructura organizativa de la unidad. El campo de aplicación del manual está conformado por las áreas de la unidad de Recursos Humanos propuesta.

- Proporcionar a las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Martín una herramienta técnica que defina el quehacer de las áreas que conforman la unidad de recursos humanos.
- Dotar a los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Martín; la información detallada sobre la estructura, funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad que permita desarrollar su trabajo en forma efectiva.

- Definir las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de funciones y esfuerzos.
- Definir por escrito la estructura organizativa de la unidad

1.3 Normas de aplicación.

Las normas de aplicación del presente manual deberán realizarse desde el momento en que se apruebe por las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Martín. Será necesario revisarlo continuamente para determinar si se está cumpliendo con el objetivo propuesto. La unidad de Recursos Humanos, se encargará de coordinar todas las actividades encaminadas al mejoramiento del manual ya sea en cambios o modificaciones posteriores a su presentación. Para que entre en vigencia deberá ser analizado por la misma unidad.

1.4 Políticas

- Debe ser autorizado por las autoridades de la Alcaldía.
- Se requerirá llevar a cabo revisiones eventuales siempre que ocurran cambios relacionados con el personal de la alcaldía o al interior de la unidad.
- Debe ser revisado al menos cada año con el propósito de mantenerlo actualizado.

- Las modificaciones que se efectúen al contenido del manual deberán ser comunicada a todos los empleados de la unidad.
- El contenido del manual deberá ser respetado por todos los empleados de la unidad.

1.5 Instrucciones para su uso.

Este manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que le personal que haga uso de él, lo comprenda sin ninguna contrariedad, así mismo se ha incorporado un glosario de términos que faciliten su explicación.

El contenido del siguiente manual, se describe a grandes rasgos en le siguiente orden:

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Funciones
- d) Relaciones de autoridad y responsabilidad.

1.6 Ambito de Aplicación.

El área de aplicación del manual, son las distintas secciones que conforman la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín departamento de San Salvador de acuerdo la propuesta de la creación;

proponiendo las secciones que permitirán satisfacer las necesidades actuales y de esta forma mejorar los servicios que presta la alcaldía a la comunidad.

1.7 Limitaciones

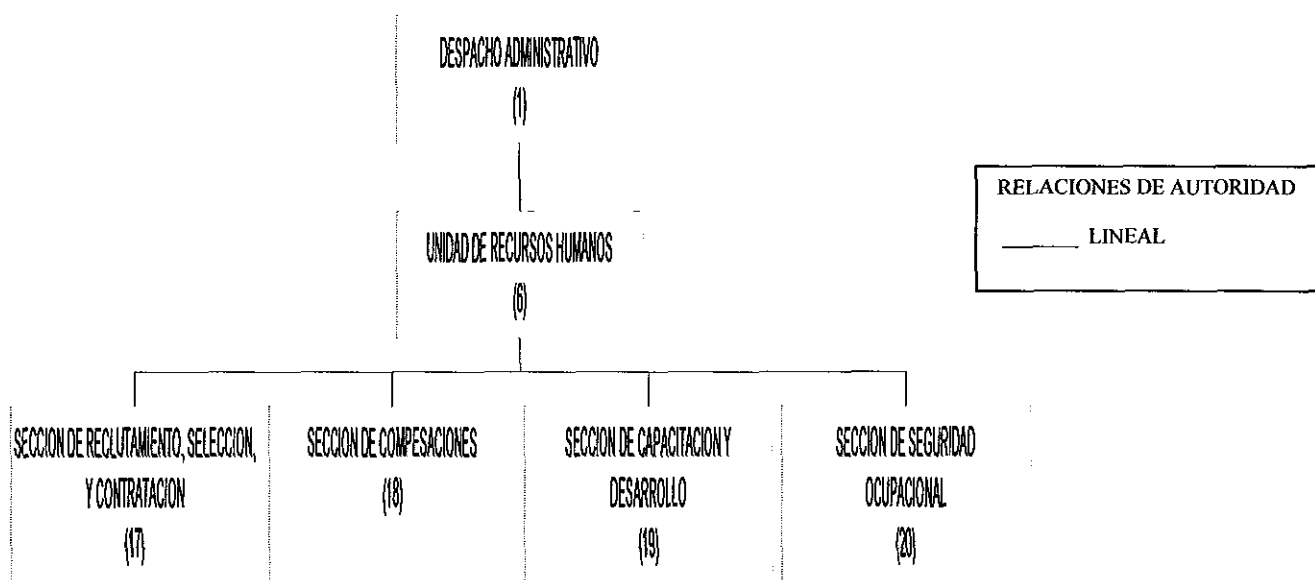
- Al no ser revisado, actualizado y autorizado este pierde su validez(cada año).
- Es una herramienta técnica que ayudara al normal funcionamiento pero no significa que resolverá los problemas al cien por ciento.
- Si no se orienta al personal de como utilizarlo, no se obtendrán los objetivos propuestos en el manual.

2. Estructura organizativa propuesta.

La estructura organizativa que se propone a la Alcaldía Municipal de San Martín, contiene un gráfico que muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad, las principales líneas de comunicación y la dependencia jerárquica de las áreas de trabajo que la conforman.

2.1 Organigrama.

**ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
(PROPUESTO)**



FECHA DE ELABORACION MAYO 2000 RESPONSABLE FERNANDO FLORES JOSE ANTONIO MARTINEZ VERONICA ZAVALETA	FECHA DE AUTORIZACION AUTORIZADO POR
NIVELES JERARQUICOS FUNCIONAL 6 OPERATIVO 17-20	VIGENCIA : 1 AÑO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 1/3
UNIDAD ORGANIZATIVA : DEPENDE : SUPERVISA A :	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DESPACHO ADMINISTRATIVO Reclutamiento, selección y contratación, compensaciones, desarrollo organizacional y seguridad ocupacional.	
OBJETIVO :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar la función de Administración de Recursos Humanos de manera que contribuya a dirigir al personal para resolver problemas que se presenten en el desarrollo de los empleados. 	
POLITICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar mecanismos que contribuyan a resolver dificultades administrativas de la Alcaldía. ▪ Proyectar la imagen de la Alcaldía interna y externa, con el objeto de dar a conocer las actividades y servicios que esta brinda a los usuarios. ▪ Mantener un clima organizacional adecuado al interior de la institución. 	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAG NO. 2/3
UNIDAD ORGANIZATIVA : DEPENDE : SUPERVISA A :	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DESPACHO ADMINISTRATIVO Reclutamiento, selección y contratación, compensaciones, desarrollo organizacional y seguridad ocupacional.	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar orientación adecuada a empleados de la Alcaldía y aspectos normativos disciplinarios de la esta. ▪ Proporcionar las normas para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de proyectos y capacitación del personal. ▪ Realizar los tramites correspondientes en la Alcaldía, respecto a los ingresos de personal por ley de salarios o por contrato. ▪ Desarrollar actividades culturales, deportivas, sociales y creativas a fin de mejorar las relaciones internas. ▪ Mantener actualizado el inventario de recursos humanos. ▪ Realizar periódicamente evaluaciones del desempeño a fin de determinar las necesidades de capacitación del personal de la Alcaldía. ▪ Mantener un registro actualizado de las necesidades de personal para llenar la plaza vacante o creación de una nueva. 	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 3/3
UNIDAD ORGANIZATIVA : DEPENDE : SUPERVISA A :	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DESPACHO ADMINISTRATIVO Reclutamiento, selección y contratación, compensaciones, desarrollo organizacional y seguridad ocupacional	
FUNCIONES Relaciones de Coordinación INTERNAS EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planea, organiza, y controla el programa de seguridad e higiene ocupacional. ▪ Verifica el cumplimiento de la normativa sobre organización de equipos de protección. <p>Todas las unidades y secciones de la alcaldía.</p> <p>Instituciones Gubernamentales, Ong's, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Etc.</p>	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 1/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Reclutamiento, Selección y Contratación.
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos.
SUPERVISA A	:	Ninguno
OBJETIVO		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir claramente las actividades a realizar para una mejor selección del nuevo empleado para la alcaldía.
POLITICAS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las fuentes de reclutamiento del personal. ▪ Seleccionar al personal que cumpla con los requisitos del puesto. ▪ Informar a los empleados nuevos contratados, los objetivos y políticas de la Alcaldía, así como las funciones a desempeñar.
FUNCIONES		<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los registros y estadísticas del personal. • Controla ausencias, retardos, despidos. • Elaborar pruebas de actitudes. • Realizar entrevistas • Buscar fuentes de reclutamiento.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 2/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Reclutamiento, Selección y Contratación.
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos.
SUPERVISA A	:	Ninguno
Relaciones de Coordinación.		
Internas		Unidad de Recursos Humanos, sección de compensaciones, capacitación y desarrollo.
Externas		Personas que ofrecen sus servicios(fuentes externas).
Puestos que pertenecen a la unidad		Técnico Administrativo

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 1/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Compensaciones
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos
SUPERVISA A	:	NINGUNO
OBJETIVO		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un control actualizado de sistemas de pagos, incentivos y cotizaciones de los empleados de la institución.
POLITICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control detallado de todos los pagos que se realizan a los empleados. • Mantener al día toda la información contable para que se tomen las decisiones adecuadas.
FUNCIONES		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planillas, mensuales, vacación y aguinaldo. • Elaborar planillas de liquidación del FSV, ISSS, INPEP y AFP. • Llevar un control de las cotizaciones de los empleados. • Identificar los elementos claves de motivación y superación profesional de los recursos de la institución.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 2/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Compensaciones Unidad de Recursos Humanos
DEPENDE	:	NINGUNO
SUPERVISA A	:	
Relaciones de Coordinación.		
Internas		Todas las secciones de la Alcaldía.
Externas		Ministerio de trabajo, Instituciones Financieras.
Puestos que pertenecen a la Asistente Administrativo		
unidad		

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO.1/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección Capacitación y Desarrollo
DEPENDEN	:	Unidad de Recursos Humanos
SUPERVISA A	:	NINGUNO
OBJETIVO		<ul style="list-style-type: none"> Mantener programas constantes de capacitación y desarrollo acordes a las exigencias de la institución y el entorno al que se desenvuelve.
POLITICAS		<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudio sobre las necesidades de capacitación al interior de la Alcaldía.
FUNCIONES		<ul style="list-style-type: none"> Informar sobre futuras necesidades de capacitación y desarrollo en las diferentes unidades de la Alcaldía. Llevar un control detallado de los programas de capacitación recibidos por los empleados de la Alcaldía. Elaborar programación de capacitación y desarrollo en horarios y fechas adecuadas.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 2/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección Capacitación y Desarrollo
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos
SUPERVISA A	:	NINGUNO
Relaciones de Coordinación.		
Internas		Todas las secciones de la Alcaldía
Externas		Instituciones que brindan capacitación y desarrollo profesional publicas y privadas.
Puesto que pertenecen a la unidad		
		Técnico Administrativo

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACION		PAG NO. 1/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Seguridad Ocupacional
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos
SUPERVISA A	:	NINGUNO
OBJETIVO		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa de seguridad e higiene ocupacional verificando que se cumpla con la normativa y reglamento sobre la organización de equipos y materiales de protección.
POLITICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio sobre necesidades de equipo y materiales de protección.
FUNCIONES		<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre futuras necesidades de Materiales y equipo de protección en las diferentes unidades de la Alcaldía. • Llevar un control detallado de materiales y equipo recibidos por empleados de la Alcaldía. • Elaborar plan anual de seguridad e higiene ocupacional. • Coordinar con las demás secciones actividades en el campo de la seguridad e higiene ocupacional. • Revisar normativa del área de seguridad ocupacional

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAG NO. 2/2
UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Sección de Seguridad Ocupacional
DEPENDE	:	Unidad de Recursos Humanos
SUPERVISA A	:	NINGUNO
Relaciones de Coordinación.		
Internas		Todas las secciones de la Alcaldía
Externas		Proveedores de equipos de protección, consultores de seguridad industrial.
Puestos que pertenecen a la unidad		Técnico Administrativo

Glosario

A continuación se presentan algunos términos utilizados con mas frecuencia en este documento:

Actividad : Conjunto de tareas específicas que deben realizarse en una unidad organizativa.

Centralización: Cuando la autoridad esta concentrada en un solo punto y esta no se delega.

Descentralización: Si la autoridad esta convenientemente repartida en varios puntos de la estructura organizativa.

Función : Es un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Jerarquía : Es la definición de los distintos niveles de autoridad existentes en una organización.

Manual : Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, funciones, organización, etc.

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos

**“Manual de descripción de puestos de la
unidad de Recursos Humanos de la
Alcaldía Municipal de San Martín”**

Elaborado por:

**RUTH VERONICA ZA VALETA
JOSE ANTONIO MARTINEZ
JORGE FERNANDO FLORES**

San Salvador, Junio del 2000

INDICE

Introducción.....	84
1. Aspectos Generales del Manual de Descripción de Puestos.....	84
1.1 Propósito del Manual.....	84
1.2 Objetivos del Manual.....	84
1.3 Políticas.....	85
1.4 Instrucciones para su Uso.....	86
1.5 Normas para su Mantenimiento.....	86
1.6 Ambito del Manual.....	87
1.7 Limitaciones.....	87
1.8 Organigrama.....	88
2. Cuerpo Principal del Manual de Descripción de Puestos.....	89
3. Glosario.....	112

Introducción

El propósito de diseñar el manual de descripción de puestos de la unidad de Recursos Humanos en Alcaldía Municipal de San Martín es para dotarla de una Herramienta Técnica–Administrativa que servirá de orientación tanto a jefes como a empleados; además servirá para ordenar sistemáticamente las diferentes funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo.

En la cual se detallan los puestos de trabajo, indicando la dependencia y subordinación, así como una descripción general y específica de los mismos y los requisitos del puesto, conteniendo lo siguiente.

1. Aspectos Generales del Manual de Descripción de Puestos.

1.1 Propósito del Manual.

El presente manual, ha sido diseñado con la finalidad de que sirva de guía para la contratación y desarrollo del personal que necesita la Unidad de Recursos Humanos, en el cual se detallan los puestos de trabajo, indicando la dependencia y subordinación, así como la descripción general y específica de los mismos y los requisitos del puesto.

1.2 Objetivos del Manual

El manual de Descripción de Puestos detalla las funciones de cada puesto y sus requerimientos mínimos necesarios, así como establece sus objetivos.

- ✓ Determinar los puestos de trabajo con que debe contar la creación del Sistema.
- ✓ Proporcionar una fuente de información y consulta para los jefes y empleados de la unidad, para guiar el desarrollo de sus actividades y funciones.
- ✓ Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones.
- ✓ Hacer una descripción detallada de las funciones y responsabilidades que le corresponde desempeñar a cada uno de los puestos que integran la Unidad de Recursos Humanos.
- ✓ Determinar el perfil y los requerimientos que exige el puesto.

1.3 **Políticas.**

- ✓ Debe ser autorizado por el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de San Martín.
- ✓ Revisarlo cada año, con el propósito de actualizarlo y mantenerlo.
- ✓ Modificación, Adición, Supresión o cualquier ajuste que se les haga al manual, comunicar a los empleados de dichos cambios.
- ✓ Deberá ser Autorizado y validado por un tercera persona, en concepto de Asesoría (Institución de Renombre).

1.4 Normas de Aplicación.

- ✓ Las normas de mantenimiento del presente manual, se aplicarán en el momento en que éste sea presentado y autorizado por el concejo municipal.
- ✓ La responsabilidad de actualizar el manual de descripción de puestos estará a cargo del jefe de la unidad de Recursos Humanos y sus asistentes los cuales realizarán en forma conjunta los cambios que consideren necesarios.
- ✓ El manual deberá revisarse periódicamente para mantener su vigencia y validez por lo menos una vez al año.
- ✓ Las modificaciones que se efectúen al contenido del manual deberán comunicarse a todos los puestos de trabajo, ya que éstas afectaran de alguna manera el puesto de trabajo.

1.5 Instrucciones para su uso

Este manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal que haga uso de él, lo comprenda sin ninguna dificultad; así mismo se presenta un glosario de términos utilizados en el documento.

Por otra parte este instrumento técnico deberá darse a conocer tanto al concejo municipal como al alcalde, a fin de que todo el recurso humano se

encuentre informado de su dependencia jerárquica, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

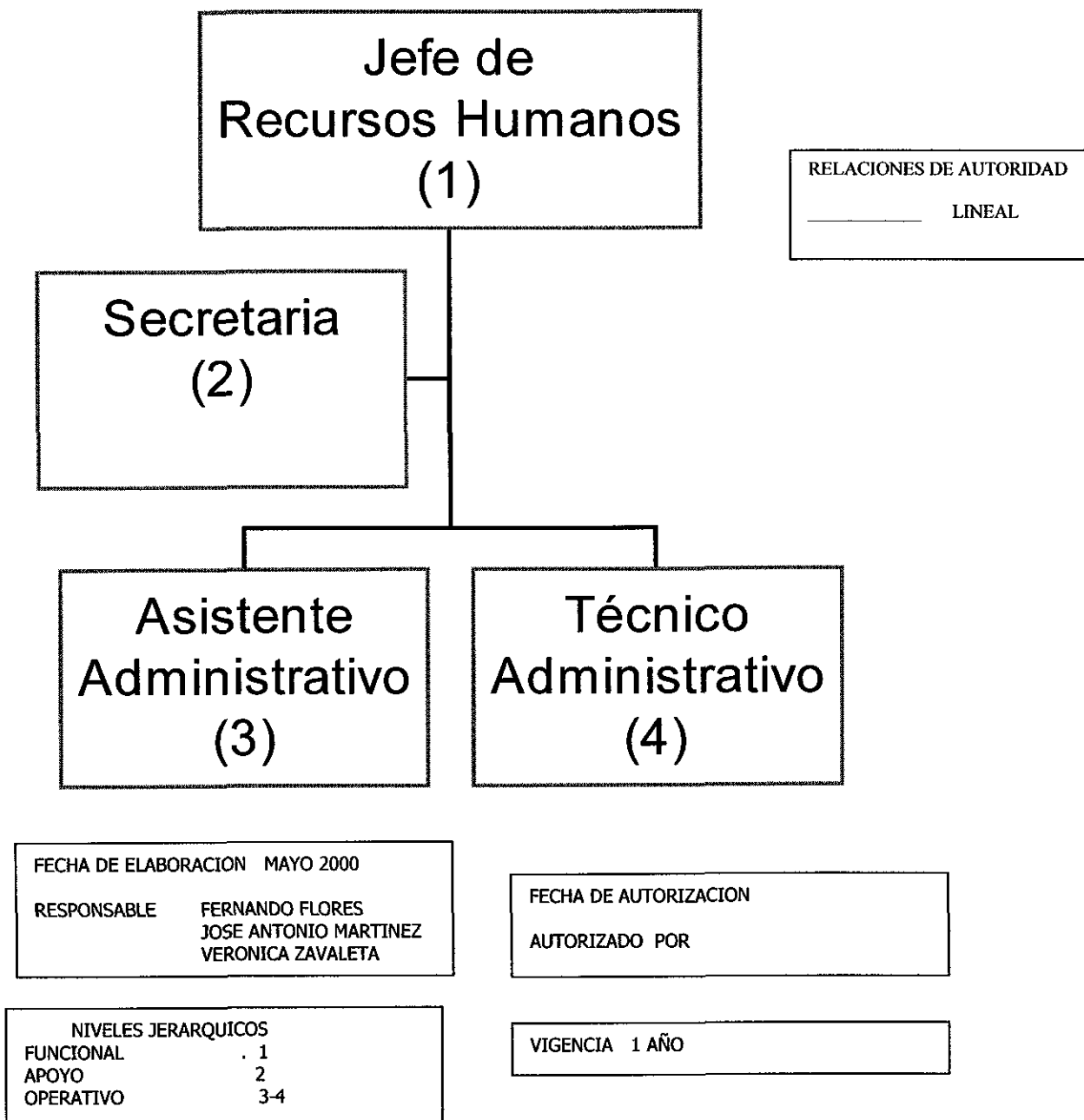
1.6 Ambito de Aplicación

El manual ha sido diseñado de tal forma que su contenido incluye a los puestos de trabajo que conformarán la unidad; los cuales son: Jefe de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Técnico Administrativo y una secretaria; estos puesto ejecutarán las funciones correspondientes dentro de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín los cuales se detallaran posteriormente.

1.7 Limitaciones

- √ Si no se presenta en su oportunidad a los empleados, carecerá de validez para la cual ha sido creado.
- √ Es una herramienta básica, pero no es de esperarse de solucionarse los problemas interpersonales.
- √ Al no revisarlo y actualizarlo constantemente, se pierde su validez.

**1.8 Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos de la
Alcaldía Municipal de San Martín. (Propuesto)**



2. Cuerpo principal del Manual de Descripción de Puestos.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : DESPACHO ADMINISTRATIVO

Función Principal

Jefe de la unidad estará bajo la dirección del Despacho Administrativo, siendo el responsable por la planificación, supervisión y coordinación de las actividades de la Unidad de Recursos Humanos; así como movimientos del personal, contrataciones, selección y reclutamiento, proceso de pago, actualización del directorio del personal, Programa de Seguridad Industrial, etc. También presentar informes de las actividades administrativas desarrolladas bajo lineamientos establecidos, así como otras funciones inherentes al cargo.

Funciones diarias

- Firmar aquellos documentos solicitados por el personal para trámites legales.
- Mantener un ambiente organizacional para el desarrollo amplio de la comunicación e incentivar las sugerencias a fin de lograr la participación integral de los empleados.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : DESPACHO ADMINISTRATIVO

- Establecer y mantener relaciones de cooperación con las demás jefaturas funcionales, incentivando las condiciones humanas y materiales adecuadas el buen desempeño en el trabajo.
- Proporcionar orientación a todos los empleados para mejorar la utilización de los servicios y prestaciones que la institución otorga.
- Supervisar y controlar todas aquellas actividades de seguridad industrial que garantiza el normal funcionamiento de la alcaldía.

Funciones Periódicas**Mensualmente**

- Revisión exhaustivo de las operaciones relacionadas con el pago de salarios, deducciones financieras y de ley.
- Presentación de informes y cuadros estadísticos de los movimientos del personal.
- Mantener planes de capacitación y desarrollo al personal de todos los niveles.
- Revisar reporte de investigación de accidentes de trabajo, para ser enviado a la unidad respectiva con las recomendaciones del caso.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : DESPACHO ADMINISTRATIVO

- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo; que ayudará a proporcionar análisis de los movimientos del personal, así como: ascensos, amonestaciones, suspensiones, despidos y rotación de personal, etc.
- Efectuar reuniones de trabajo periódicas con las diferentes unidades secciones y personal a su cargo.

Anualmente

- ◆ Orientar y coordinar la actualización de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal para todos los puestos de trabajo según sean las necesidades.
- ◆ Asegurar a los antiguos empleados un plan especial de la información para los trámites de Jubilación o Pensión.
- ◆ Coordinar todas aquellas actividades relacionadas al pago, para su correspondiente declaración del impuesto sobre la renta.
- ◆ Revisar y presentar plan de trabajo y memoria de labores para su debida aprobación al Concejo Municipal.
- ◆ Revisar normativas en el área de seguridad Ocupacional verificando que cumplan con los requisitos y reglamentos y normas referentes al uso del equipo de protección.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPALDE SAN MARTIN

PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO:
DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS	
PUESTO JEFE INMEDIATO	: DESPACHO ADMINISTRATIVO	

Funciones no periódicas

- ◆ Sugerir y proponer nombramientos permanentes, interinos, ascensos y rotaciones del personal.
- Incentivar la fuente de reclutamiento interna, al momento de cubrir una plaza vacante.
- Efectuar todas las contrataciones de personal en calidad de interinato, obedeciendo al trámite máximo de tres meses excepto casos especiales.
- Dar seguimiento a los planes de emergencia implementándose en cada sección en una emergencia real.

Manejo de equipo de oficina

EQUIPO	USO
⇒ Computadora.	⇒ Digitalar y elaborar informes, cuadros estadísticos, memorándum cartas y otros documentos referentes a las necesidades del puesto
⇒ Impresor.	⇒ Impresión de documentos varios para presentar a quien corresponda.
⇒ Contómetro.	⇒ Verificación de cuentas y todo tipo.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : DESPACHO ADMINISTRATIVO

Requisitos del puesto**Estudio**

- Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y carreras afines.
- Conocimiento de leyes laborales, embargos judiciales, retenciones de ley, cotizaciones previsionales, así como leyes y reglamentos de instituciones gubernamentales.
- Conocimientos de Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional y disposiciones generales sobre seguridad ocupacional.
- Conocimientos sólidos computacionales de procesadores de texto y hojas de cálculo, etc.

Experiencia Previa

- Analista de recursos humanos y puestos similares como mínimo 3 años
- Elaboración de planillas de pagos, retenciones legales y financieras.

Perfil de contratación

Características de personalidad, Responsable, discreto. Organizado en su trabajo.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : DESPACHO ADMINISTRATIVO

- Don de mando y liderazgo.
- Disposición de trabajar bajo presión
- Muy buena presentación.
- Sexo indiferente.
- Edad entre 29 y 35 años.
- Estado civil casado.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN

PUESTO	: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CODIGO:
--------	----------------------------	---------

DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS
-------------	--------------------

PUESTO JEFE INMEDIATO	: JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
-----------------------	---

Función Principal:

Bajo la Dirección del Jefe de Recursos Humanos, es responsable de elaboración y liquidación de planilla de sueldos, previsionales y descuentos de ley; así como la autorización del pago de viáticos al personal, mantener una comunicación efectiva entre los empleados de la Alcaldía y llevar control de asistencia y puntualidad.

Funciones Diarias:

- Revisar los viáticos devengados por el personal, verificando que las cantidades incluidas son las correctas, con el objeto que los empleados se les reembolse los gastos realizados en cuestiones de trabajo.
- Actualizar el banco de datos del personal, con el fin que los pagos se realicen de acuerdo a las obligaciones contraídas.
- Llevar el control de asistencia y puntualidad.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : ASISTENTE ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Brindar apoyo a la Jefatura, con otras actividades requeridas ya sea en la elaboración e impresión de gráficos, notas, cuadros, actas, memorándum, informes o documentos varios en general.

Funciones Periódicas**Mensualmente**

- Elabora planillas mensuales de pago y vacaciones, pasarlas a tesorería para efectos de pago.
- Elabora liquidación de reportes de las deducciones a Instituciones Financieras y Gubernamentales de todo el personal para que sean canceladas en los periodos correspondientes por tesorería.
- Efectuar Back-up de las bases de datos e informes grabados en diskette la información para efectuar un respaldo y archivo histórico.
- Elaborar e imprimir estadísticas de salarios, vacaciones, capacitaciones con el objeto de una programación de actividades y fechas.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : ASISTENTE ADMINISTRATIVO

CODIGO.

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Anualmente

- Elaborar planillas de bonificación y aguinaldo tomando como base las prestaciones de ley, para sus respectivos pagos.
- Elaborar reportes de ingresos de los trabajadores, para efectos de impuestos internos del Ministerio de Hacienda.
- Procesar información relacionada a la memoria de labores de la unidad de Recursos Humanos.

Funciones no periódicas

- Actualizar base de datos sobre retenciones y descuentos del personal de la Alcaldía.
- Confirmar la asistencia de los participantes a los distintos eventos, asegurando así la participación del personal.
- Elaborar retenciones sobre el impuesto sobre la renta por servicios profesionales.
- Realizar registros del banco de datos, capacitaciones, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN**

PUESTO	: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CODIGO:
--------	----------------------------	---------

DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS
-------------	--------------------

PUESTO JEFE INMEDIATO	: JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
-----------------------	---

- Elaborar cronograma de actividades sociales y culturales.
- Brindar apoyo a la jefatura en actividades varias.

MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA

EQUIPO	USO
⇒ Computadora.	⇒ Digitar y elaborar planilla de sueldos y cotizaciones.
⇒ Máquina de Escribir.	⇒ Elaborar recibos, actas y cualquier otro tipo de documento necesario.
⇒ Impresor.	⇒ Impresión de documentos varios para ser presentado a quien corresponda.
⇒ Contómetro.	⇒ Verificar cuentas y elaborar reportes estadísticos.

Requisitos del puesto**Estudio**

- Egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría o carreras afines.
- Conocimiento de procesadores de texto, hojas de calculo, programación.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : ASISTENTE ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Conocimientos de leyes laborales, retenciones, cotizaciones y reglamento interno de instituciones financieras como gubernamentales.

Experiencia Previa

- Analista o asistente de nóminas y recursos humanos.
- Experiencia como mínimo de 1 año en programación y digitacion de datos.

Perfil de contratación

Características de personalidad.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Organizado en su trabajo.
- Responsable y discreto.
- Muy buena presentación.
- Sexo indiferente.
- Edad entre 24 y 35 años.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : TECNICO ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Función principal

Bajo la dirección del jefe de Recursos Humanos, siendo el responsable de llevar a cabo las funciones de reclutamiento, inducción, evaluación del desempeño, programas de seguridad ocupacional y a la vez elaborar las normas disciplinarias y al mismo tiempo supervisa cálculos sobre pagos y retenciones del personal.

Funciones diarias

- Velar porque se mantenga dentro de la Alcaldía las prestaciones sociales de los trabajadores.
- Mantener debidamente informado a los trabajadores en aspectos de interés general.
- Revisar y contestar la correspondencia para ser enviada a quien corresponda.
- Revisión de documentación realizada por el asistente administrativo para una mayor verificación de los datos.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : TECNICO ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Dar visto bueno de las requisiciones de equipo de protección personal que solicitan las unidades.

Funciones periódicas**Mensualmente**

- Revisar los reportes de vacaciones, verificando que se haya cumplido con los requisitos exigidos por la ley para que sean autorizados por el funcionario competente.
- Revisar el desempeño de los avances logrados, para verificar que el trabajo se realice eficientemente.
- Control a posteriori de las operaciones relacionadas con el pago de salarios, deducciones, pensiones, AFP y otras que vayan inmersas en la planilla de sueldos.
- Brindar al asistente administrativo reporte de llegadas tardías para la aplicación de descuentos en los casos de reincidencia normados por la institución.
- Emisión de informes mensuales con información de interés general en la institución relacionadas con la Administración de Recursos Humanos.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : TECNICO ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Anualmente

- Apoyo logístico en la realización de eventos relacionados con Recursos Humanos, dirigido a empleados de la institución.
- Desarrollo del plan de actividades de fin de año en la Alcaldía.
- Control de informes anuales preparados por Asistente Administrativo para mayor verificación de datos.
- Elaborar plan anual de la sección Seguridad ocupacional de acuerdo a las normativas y reglamentos.

Funciones no periódicas

- Supervisar los cursos de capacitación, verificando su ejecución, estableciendo modificaciones o ajustes, con el propósito de asegurar que se desarrollen de acuerdo a los programas establecidos por la Alcaldía.
- Sustituir el cargo del Jefe de Recursos Humanos cuando este no se encuentre presente.

Gestionar compras de equipo y materiales de protección.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : TECNICO ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Revisar informes de resultados de pruebas de habilidades y de conocimientos con el objeto de realizar posibles contrataciones.
- Realización de entrevistas previas a las personas que esta aptas para su contratación.

MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA

EQUIPO

USO

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ≡ Computadora. ≡ Máquina de Escribir. ≡ Impresor. ≡ Contómetro. | <ul style="list-style-type: none"> ≡ Digital y elaborar planilla de sueldos y cotizaciones. ≡ Elaborar recibos, actas y cualquier otro tipo de documento necesario. ≡ Impresión de documentos varios para ser presentado a quien corresponda. ≡ Verificar cuentas y elaborar reportes estadísticos. |
|--|---|

REQUISITOS DEL PUESTO**Estudio**

- Egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría o carreras afines.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : TECNICO ADMINISTRATIVO

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Conocimiento de procesadores de texto, hojas de cálculo y programación.
- Conocimientos de leyes laborales, retenciones, cotizaciones y reglamento interno de instituciones financieras como gubernamentales y Conocimientos básicos de Seguridad Industrial

Experiencia Previa

- Analista o asistente de nóminas y recursos humanos.
- Experiencia como mínimo de 1 año en programación y digitación de datos.

Perfil de contratación

Características de personalidad.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Organizado en su trabajo.

Responsable y discreto. Muy buena presentación. Sexo indiferente, Edad entre 24 y 35 años, Estado Civil Indiferente.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO	: SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO:
--------	----------------------------------	---------

DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS
-------------	--------------------

PUESTO JEFE INMEDIATO	: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
-----------------------	----------------------------

Función principal

Bajo la dirección del jefe de la unidad de Recursos Humanos, es responsable por revisar la correspondencia recibida para marginación a quien corresponda y llevar el control sobre la misma a través de los archivos, así como de sellar memos de propuestas de personal, requisiciones, facturas. Etc., y atender llamadas telefónicas en general, para remitirlas a quien corresponda.

Funciones diarias

- ◆ Recibir y llevar control de la correspondencia, verificando a quien va dirigida, con el propósito de marginarla a quien corresponda.
- ◆ Anotar toda la correspondencia que sale de la unidad, especificando en el libro de control de correspondencia a quien va dirigida, el asunto de que trata y la fecha en que salió, con el objeto de dejar una constancia de que dicho documento fue enviado.
- ◆ Anotar toda la correspondencia que sale de la unidad, especificando en el libro de control de correspondencia a quien va dirigida, el asunto de que trata y la fecha en que salió, con el objeto de dejar una constancia de que dicho documento fue enviado.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ Revisar la documentación que sale de la unidad, verificando que contengan la firma y sello respectivo, cantidades, etc. Si son facturas, revisar además redacción, ortografía, etc., para que sean firmados por el jefe de la unidad de Recursos Humanos y puedan seguir su procedimiento.
- ◆ Recibir y hacer llamadas telefónicas trasladándolas a las personas solicitadas o tomando recados en caso de ser necesario, con el objeto de transmitirlos a dicha unidad o a la persona interesada.
- ◆ Redactar memorándums, cartas, notas, etc. Con la información referida por la Jefatura inmediata, con el objeto de dirigirlas y posteriormente enviarlas a quien corresponda, previa aprobación del jefe de la unidad de Recursos Humanos.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ Llevar el control de la agenda de reuniones del jefe, anotando en una libreta la fecha, hora y lugar de los distintos eventos, con el fin de recordarle que debe asistir a las reuniones a las que ha sido convocado.
- ◆ Atender visitas tanto internas como externas, brindándolas la información que necesiten u orientándolas en cualquier aspecto relacionado con la unidad de Recursos Humanos.

Funciones periódicas**Semanalmente**

Elaborar vales de caja chica, detallando la fecha, sección a requerir, para entregarlo en tesorería y recibir el efectivo a requerir.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO	: SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO:
--------	----------------------------------	---------

DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS
-------------	--------------------

PUESTO JEFE INMEDIATO	: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
-----------------------	----------------------------

- ◆ Recibir las facturas luego de haber realizado las compras, verificando que los datos sean reales y estén correctos, con el propósito de pasar a firma del jefe de Recursos Humanos.
- ◆ Enviar los comprobantes ya firmados a la unidad de tesorería para su revisión y para la posterior liquidación de los vales de caja chica mencionados anteriormente.

Mensualmente

- ◆ Recibir los informes de horas extras del mes, enviados por las distintas secciones de la Alcaldía, para ser entregados al Asistente Administrativo y procesarlos en la planilla.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ Solicitar informes de actividades socioculturales de la Alcaldía relevantes a las secciones pertenecientes a la Alcaldía, para entregarlos Secretario Municipal.

Anualmente

- ◆ Elaborar nuevos folderes viñetados de todas la secciones de la Alcaldía para archivar la documentación del nuevo año.

Funciones no periódicas

- Elaborar requisiciones de mercadería y servicios de la Unidad de Recursos Humanos, solicitando tres cotizaciones debidamente identificadas en un cuadro comparativo, escogiendo la mejor alternativa y enviando al Secretario Municipal para su respectiva firma todo con el objeto de hacer el pedido al proveedor.
- Archivar cualquier tipo de normativa o reglamento de la institución.
- Solicitar la reparación y mantenimiento de la fotocopidora con el objeto de conservarla en optimas condiciones para su utilización.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO	: SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO:
DPTO/UNIDAD	: RECURSOS HUMANOS	
PUESTO JEFE INMEDIATO	: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

- Efectuar compras varias(café, t , cartuchos de tinta para impresor etc.) elaborando vales de caja chica respectivos de conformidad a los límites de al Alcaldía.
- Participar y colaborar en cualquier actividad relacionada a la unidad de Recursos Humanos.

Manejo de equipo maquinaria y herramientas

EQUIPO	USO
• Computadora	Digitar documentos
• Maquina de escribir eléctrica	Elaborar requisiciones y llenar formularios
• Fotocopiadora	Sacar copias
• Teléfono y fax.	Enviar fax

Requisitos del puesto

- Título de Bachiller en Comercio y Administración opción secretariado.

Conocimiento en el manejo de procesador de texto, hojas de cálculo, ortografía, redacción, archivo, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

PUESTO : SECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS

CODIGO:

DPTO/UNIDAD : RECURSOS HUMANOS

PUESTO JEFE INMEDIATO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Experiencia previa

- Secretaria de una unidad o departamento con 2 años de experiencia en puestos similares.

Perfil de Contratación**Características de personalidad**

- Buenas relaciones interpersonales.
- Ordenada.
- Discreta y con carácter.
- Muy buena presentación.
- Sexo Femenino.
- Edad entre 18 a 25 años

Estado civil indiferente

3. Glosario.

Puesto:	Unidad de trabajo específica e impersonal
Descripción de puestos:	determinación técnica de lo que el empleado debe hacer.
Funciones:	Conjunto de actividades relacionadas entre si, necesarias para lograr los objetivos de una organización.
Educación:	Nivel de estudios mínimo exigido a las personas que pretenden ocupar un puesto específico de trabajo.
Experiencia:	Conocimientos adquiridos a través de la práctica en le desempeño de un trabajo.

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos

**"Manual de Procedimientos de la
unidad de Recursos Humanos de la
Alcaldía Municipal de San Martín".**

ELABORADO POR:

RUTH VERONICA ZAVALETA
JOSE ANTONIO MARTINEZ
JORGE FERNANDO FLORES

San Salvador, Junio del 2000

INDICE

Introducción.....	115
1 Aspectos Generales del Manual de Procedimientos.....	115
1.1 Objetivos	115
1.2 Ambito del Manual.....	115
1.3 Instrucciones para su Uso.....	116
1.4 Normas para su Mantenimiento.....	116
1.5 Simbología	117
2. Cuerpo Principal del Manual de Descripción de Puestos.....	119

Introducción

El Manual de procedimientos para la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, se ha diseñado a fin de establecer los pasos a seguir en las funciones propias de la Unidad, desarrollándose de la siguiente manera.

Objetivos

- Proporcionar a los empleados de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín una guía que facilite el desarrollo de sus funciones en forma sistemática, sencilla y eficiente logrando el buen funcionamiento de la unidad
- Brindar ayuda en la coordinación del trabajo, evitando duplicidad de funciones en la institución.
- Constituir una base para el análisis posterior de trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos de la aplicación de la unidad de Recursos Humanos.

Ambito de la aplicación del manual

La aplicación del manual de procedimientos se llevará en la Unidad de Recursos Humanos, propuesta para la Alcaldía Municipal de San Martín.

Instrucciones para su uso

Este manual ha sido diseñado de tal forma que pueda ser utilizado por el personal que lo necesita, cuyo contenido sea de fácil manejo e interpretación por la unidad de Recursos Humanos. Esta herramienta técnica administrativa deberá estar a la disposición de los empleados para consultar en cualquier momento.


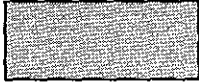

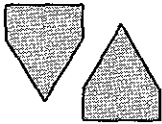

Normas para su mantenimiento

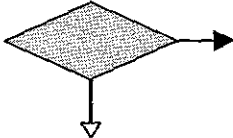





El contenido del manual de procedimientos deberá ser revisado y actualizado periódicamente con el fin de mantenerlo sujeto a las diferentes operaciones que se ejecuten en la unidad.

- Cualquier modificación a este instrumento deberá basarse en las políticas de la unidad y ser aprobadas por el jefe respectivo.
- Los lineamientos deberán elaborarse en forma clara y concisa a fin de que sean comprendidas incluso por personas no familiarizadas con la unidad.
- Deberán ser suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Simbología que se utilizará en el manual de procedimientos

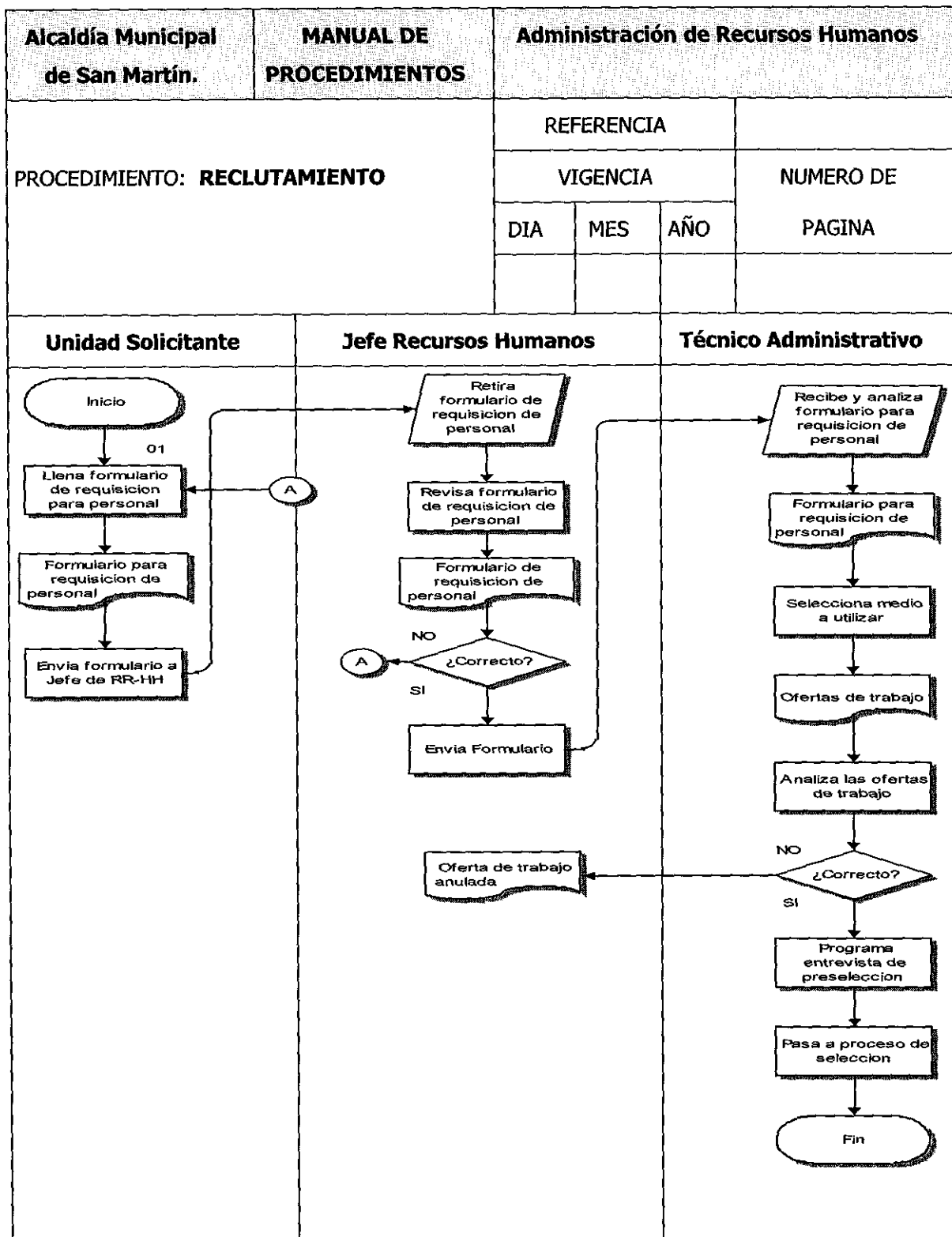
Para una mejor comprensión de los flujogramas presentados, detallamos a continuación el significado de cada uno de los símbolos utilizados.

SIMBOLOS	DESCRIPCION	1/2
	<p>INICIO O FINALIZACION</p> <p>Indica el inicio o finalización del procedimiento</p>	
	<p>ACCION, OPERACIÓN, PASO, ETC.</p> <p>Indica las acciones que realizan las unidades de personas involucradas en los procedimientos.</p>	
	<p>OPERACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA</p> <p>Indica un intercambio de información que se utilizara para señalar una operación de traslado o recibo de documentos, así como para transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro del procedimiento.</p>	
	<p>CONECTORES DE SALIDA Y ENTRADA.</p> <p>Significa que continua el diagrama entre renglones de una página a la otra.</p>	
	<p>DOCUMENTOS</p> <p>Este símbolo se utiliza para representar documentos como facturas, planillas, reportes, quedan y otros.</p>	

SIMBOLOS	DESCRIPCION	2/2
	<p align="center">DECISION ALTERNATIVA</p> <p>Indica un punto dentro del flujo hacia abajo, o de izquierda a derecha.</p>	
	<p align="center">ARCHIVO</p> <p>Indica que se guarda el documento en forma temporal o permanente.</p>	
	<p align="center">MULTIDOCUMENTOS</p> <p>Indica que ira con copia a varias dependencias.</p>	
	<p align="center">DEMORA</p> <p>Representa un atraso o inconveniente, de algún documento o acción.</p>	
	<p align="center">CONECTORES</p> <p>Indica que el regreso de una operación ya realizada o que se adelanta a otra dependiendo de la situación que representa (de una pagina a otra).</p>	
	<p align="center">TRANSPORTE</p> <p>Significa que se realiza una actividad de traslado de una dependencia a otra.</p>	

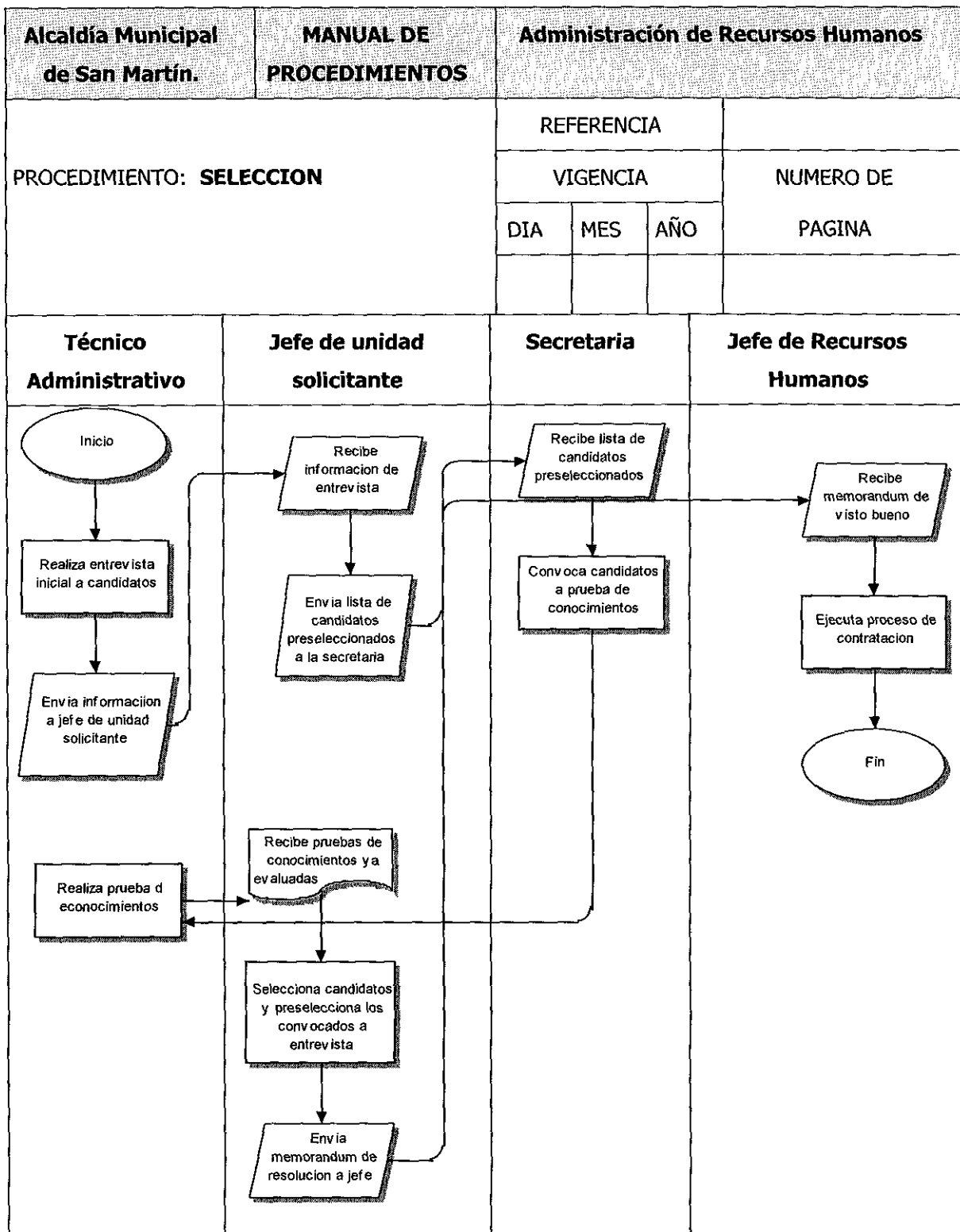
Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO			REFERENCIA		NUMERO DE PAGINA
			VIGENCIA		
UNIDADES SOLICITANTES			DIA	MES	AÑO
			1/2		
OPER No	UNIDADES RELACIONADAS		DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN		
01	Jefatura solicitante		Envía memorándum con las especificaciones del puesto y perfil del candidato al jefe de la unidad de Recursos Humanos.		
02	Jefe de unidad de Recursos Humanos.		Recibe y revisa dicho formulario para ser procesado por el técnico administrativo, de lo contrario es devuelto a la jefatura solicitante.		
03	Técnico Administrativo		Recibe y analiza la requisición del personal, seleccionando las fuentes internas y externas de los posibles candidatos.		
04			Recibe ofertas de Trabajo de candidato.		

Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO			REFERENCIA		NUMERO DE
			VIGENCIA		
UNIDADES SOLICITANTES			DÍA	MES	AÑO
			PAGINA		
			2 / 2		
OPER No	UNIDADES RELACIONADAS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN			
05		Analiza las ofertas de trabajo recibidas, y si cumplen con los requisitos del puesto, se programa una entrevista con los candidatos seleccionados			
06		Pasan a proceso de selección los candidatos.			



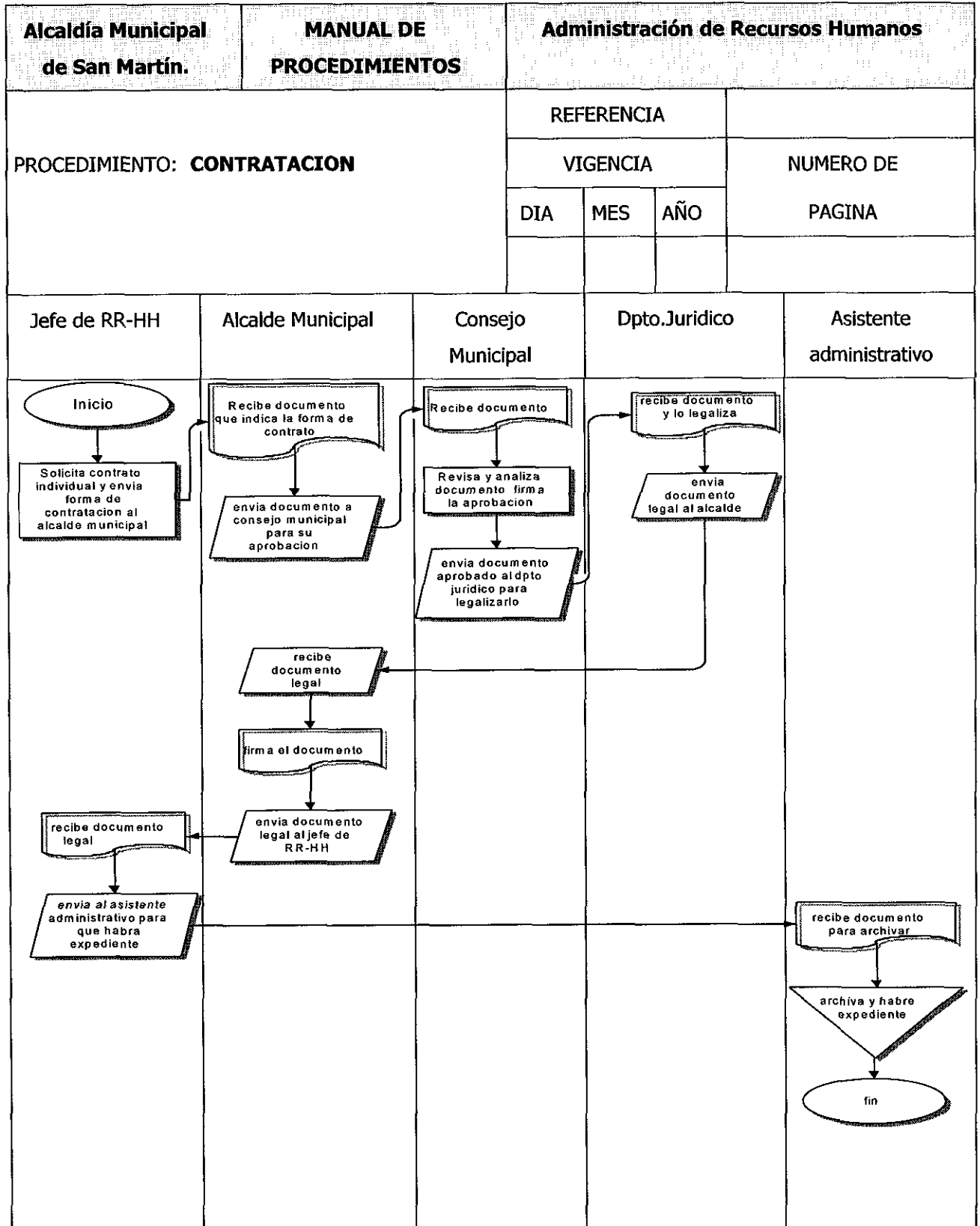
Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos			
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN			REFERENCIA		NUMERO DE	
			VIGENCIA			PAGINA
			DIA	MES	AÑO	
OPER. No	UNIDADES RELACIONADAS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN				
1	Técnico Administrativo	Realiza entrevista inicial al candidato.				
2	Jefe de Unidad Solicitante	Recibe información recopilada de las Entrevistas, para escogitación definitiva de candidatos				
3	Técnico Administrativo	Recibe escogitación de candidatos y envía a la secretaria listado de las solicitudes de candidatos preseleccionados, para convocarlos a pruebas de conocimientos.				
4	Secretaria	Recibe listado de candidatos preseleccionados convoca a estos a pruebas de conocimientos informando al técnico administrativo la fecha y la hora de la prueba.				
5	Técnico Administrativo	Realiza pruebas de conocimientos a candidatos y las envía al jefe de la unidad solicitante				

Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos			
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN			REFERENCIA		NUMERO DE PAGINA	
			VIGENCIA			
			DÍA	MES	AÑO	2/2
OPER. No	UNIDADES RELACIONADAS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN				
6	Jefe de la Unidad Solicitante	Recibe pruebas de conocimientos y analiza los resultados convocándolos a entrevista para definir el candidato idóneo, enviando esta decisión al jefe de la unidad de recursos humanos				
7	Jefe de Recursos Humanos	Procesa los resultados de la decisión tomada por el jefe de la unidad solicitante, y ejecuta el proceso de contratación del candidato.				

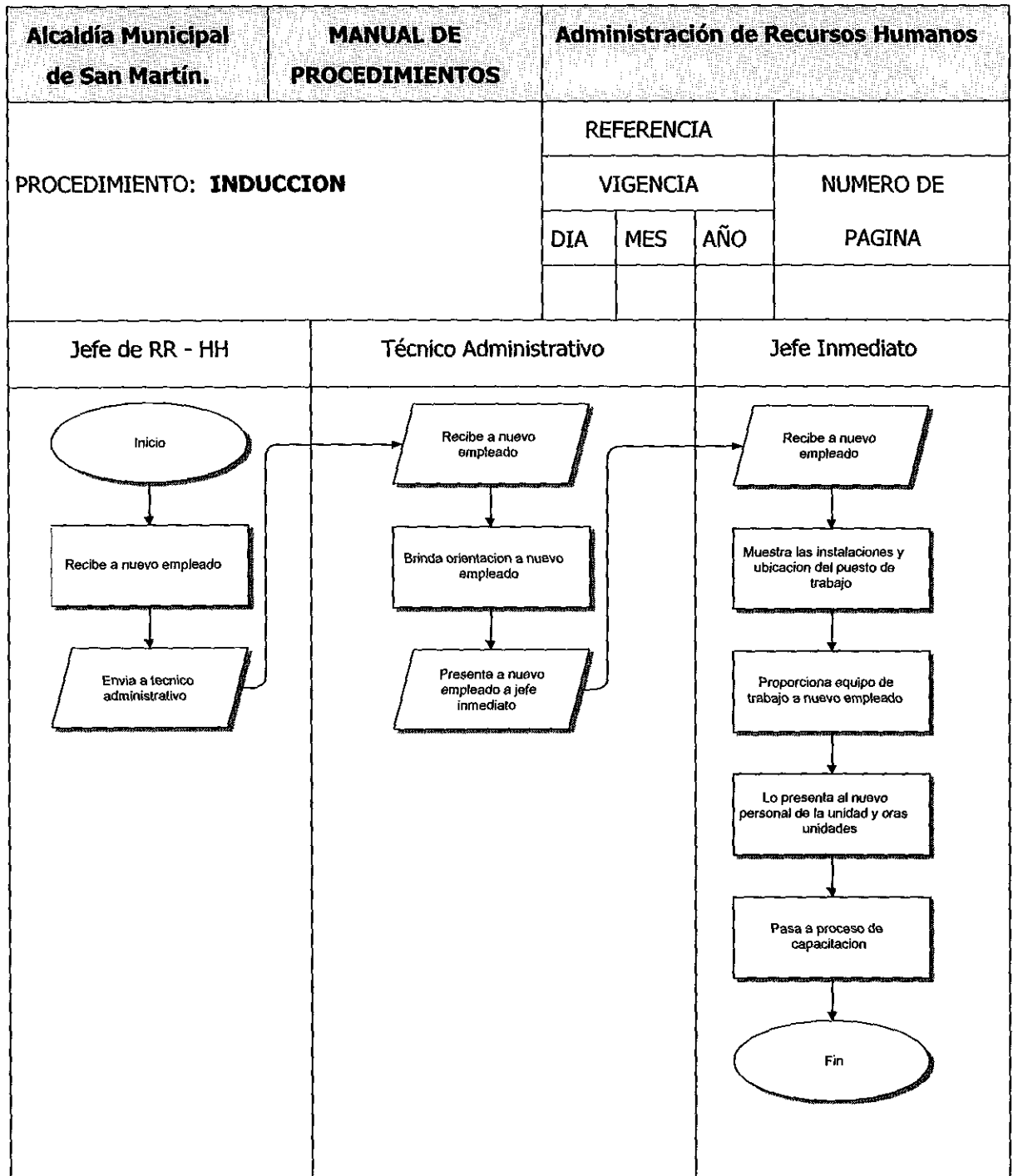


Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos			
PROCEDIMIENTO: CONTRATACION			REFERENCIA		NUMERO DE PAGINA	
			VIGENCIA			
			DIA	MES	AÑO	1/2
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN				
01	Jefe de Recursos Humanos.	Solicita contrato individual y envía la forma de contratación alcalde municipal				
02	Alcalde Municipal	Recibe documento que indica la forma de contratación revisándolo y lo envía al consejo municipal para su respectiva aprobación.				
03	Consejo Municipal	Recibe documento, lo revisa y analizan y si les parece lo firman aprobándolo y lo envían al departamento jurídico para su legalidad.				
04	Departamento Jurídico	Recibe documento y lo legaliza, luego lo envía al Alcalde Municipal para revisión.				
05	Alcalde Municipal	Recibe documento legal y lo firma, enviándolo al jefe de Recursos Humanos.				

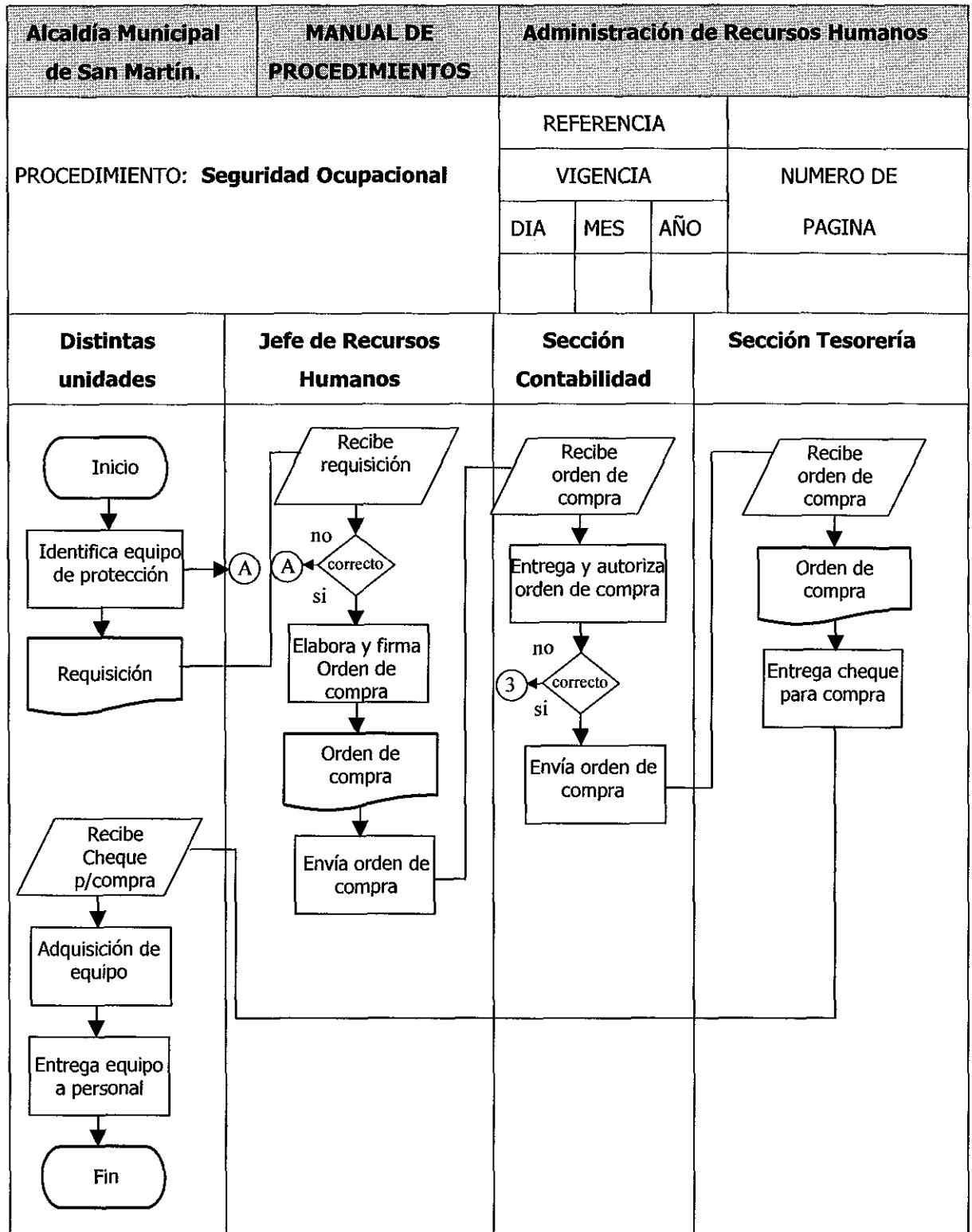
Alcaldía Municipal de San Martín.		Manual de Procedimientos	Administración de Recursos Humanos			
PROCEDIMIENTO: CONTRATACION			REFERENCIA		NUMERO DE PAGINA	
			VIGENCIA			
			DIA	MES	AÑO	2/2
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCIPCION DE LA OPERACIÓN				
06	Jefe de Recursos Humanos.	Recibe documento legal y lo envía al asistente administrativo para habrá expediente.				
07	Asistente Administrativo	Habré expediente del contratado levantando la base de datos para efecto de planilla.				



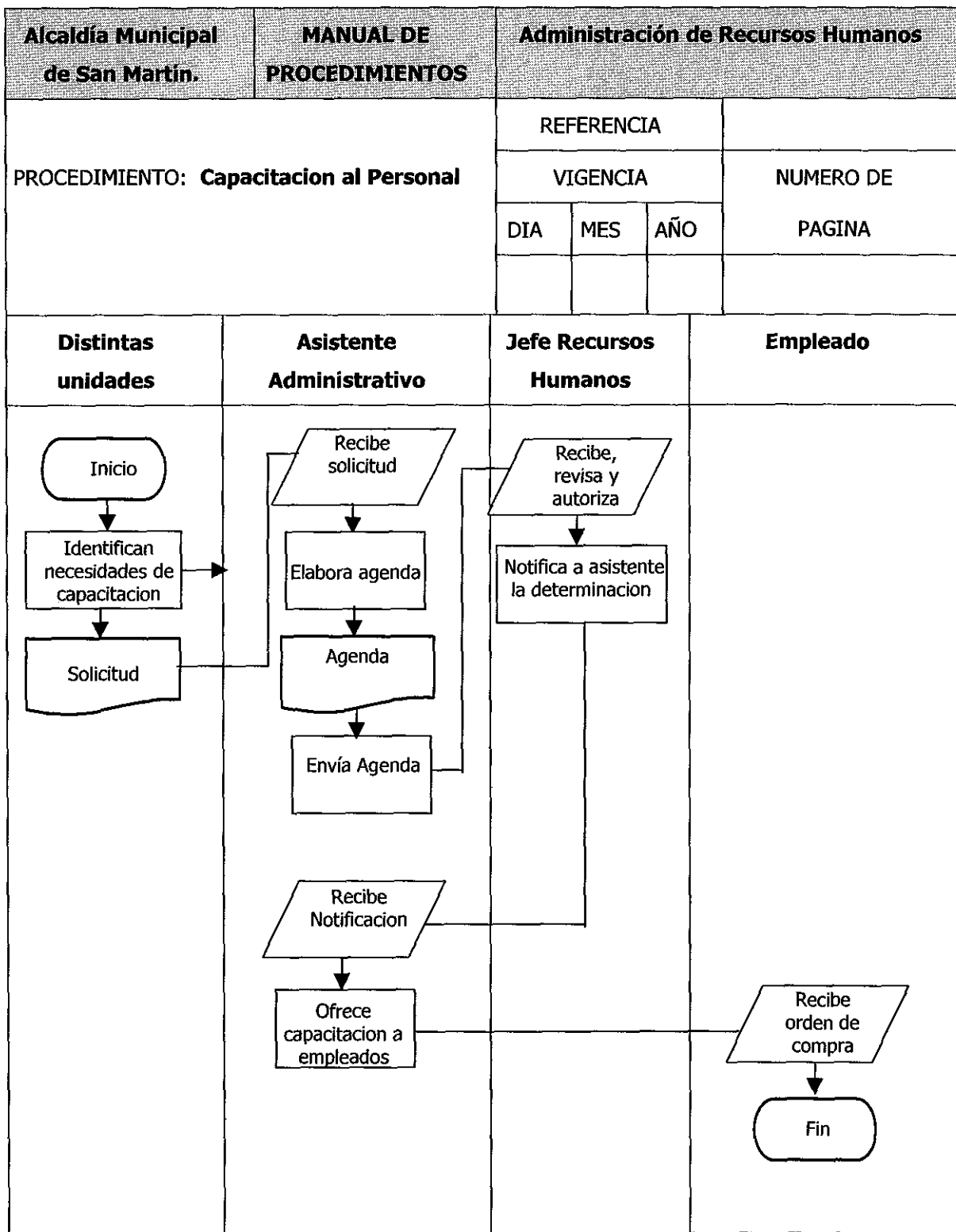
Alcaldía Municipal de San Martín.		Manuel de procedimientos	Administración de Recursos Humanos			
PROCEDIMIENTO: INDUCCION			REFERENCIA			NUMERO DE PAGINA
			VIGENCIA			
			DIA	MES	AÑO	1/1
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCIPCION DE LA OPERACIÓN				
01	Jefe de Recursos Humanos	Recibe el trabajador de nuevo ingreso y lo remite al técnico administrativo.				
02	Técnico Administrativo	Brinda orientación al nuevo empleado informándole las políticas, objetivos, prestaciones, normas y leyes de la institución a las que debe regirse y lo remite al Jefe Inmediato.				
03	Jefe Inmediato	Recibe al nuevo empleado y le muestra las instalaciones de la institución, ubicación física de su puesto de trabajo y le proporciona el equipo necesario para llevarlo a cabo; presentándolo además con el personal de su unidad y el de otras que tienen relación con el de su trabajo.				
04		Pasa a proceso de capacitación.				



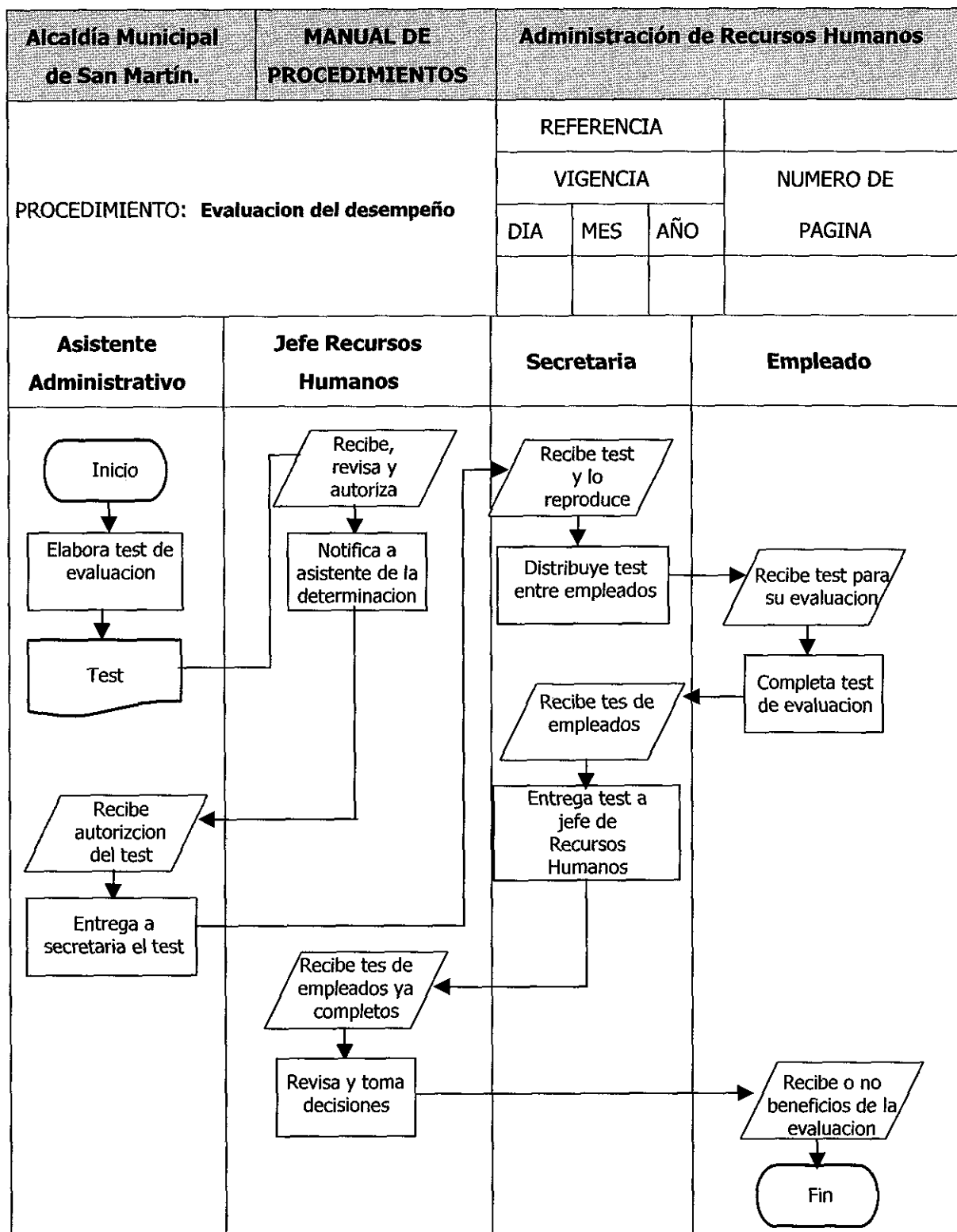
Alcaldía Municipal de San Martín.		Manuel de procedimientos	Administración de Recursos Humanos				
PROCEDIMIENTO: Seguridad Ocupacional			REFERENCIA				
			VIGENCIA			NUMERO DE	
			DIA	MES	AÑO	PAGINA	
						1/1	
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCIPCION DE LA OPERACIÓN					
01	Distintas unidades	Identificar equipos de protección al personal de acuerdo a las necesidades.					
02		Elaborar y enviar requisición de equipo y material de protección.					
03	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y autoriza requisición de compra de equipo de protección					
04		Envía orden de compra de equipo de protección.					
05	Sección Contabilidad	Revisa y autoriza orden de compra.					
06	Sección Tesorería	Recibe y entrega cheque para compra de equipo de protección.					
07	Distintas unidades	Recibe cheque para elaborar compra de equipo de protección.					
08		Compra y entrega equipo y material de protección al personal que lo solicito.					



Alcaldía Municipal de San Martín.		Manuel de procedimientos	Administración de Recursos Humanos		
PROCEDIMIENTO: Capacitación al Personal		REFERENCIA			NUMERO DE PAGINA 1/1
		VIGENCIA			
		DÍA	MES	AÑO	
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN			
01	Distintas Unidades	Identifican la necesidad de capacitación en sus diferentes áreas y hacen solicitud de esta.			
02	Asistente Administrativo	Recibe solicitud de capacitación de los distintos departamentos y realiza una agenda para su autorización por el jefe de Recursos Humanos.			
03	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y autoriza la capacitación al departamento solicitante.			
04		Notifica al Asistente la determinación.			
05	Asistente Administrativo	Notifica al o los empleados que se les dará capacitación en las áreas solicitadas.			
06	Empleado	Recibe notificación de la capacitación.			
07	Asistente Administrativo	Ofrece capacitación en las áreas definidas.			
08	Empleado	Recibe capacitación.			



Alcaldía Municipal de San Martín.		Manuel de procedimientos	Administración de Recursos Humanos				
PROCEDIMIENTO: Evaluacion del Desempeño			REFERENCIA				
			VIGENCIA			NUMERO DE	
			DIA	MES	AÑO	PAGINA	
						1/1	
OPER. No	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCIPCION DE LA OPERACIÓN					
01	Asistente Administrativo	Elabora test para la Evaluacion y lo entrega al jefe de Recursos Humanos para su revision y autorizacion.					
02	Jefe de Recursos Humanos	Revisa test y autoriza su ejecucion.					
03	Asistente Administrativo	Entrega test ya autorizado y entrega a secretaria para su reproduccion y distribucion.					
04	Secretaria	Reproduce test de evaluacion y lo distribuye entre los empleados					
05	Empleado	Recibe test y lo llena con la informacion solicitada para su evaluacion.					
06	Secretaria	Recoge test llenos y entrega a jefe de Recursos Humanos .					
07	Jefe de Recursos Humanos	Revisa resultados y toma decisiones.					
08	Empleado	Recibe o no lo beneficios de la evaluacion del desempeño.					



c. Seguridad ocupacional.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad, aunque el reto que enfrenta actualmente los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín es con respecto al mejoramiento de condiciones de salubridad e higiene al personal que recolecta los desechos o desperdicios de la comunidad. Para esto es necesario de un suministro de Herramientas y utensilios (guantes, botas, mascarillas, escobas, uniformes, palas, piochas, azadones) adecuados a estas operaciones en un plazo que no exceda los tres meses o cuando la Alcaldía crea conveniente renovarlos; así como también debe de tomarse en cuenta el área administrativa que es no menos importante y que debe de resguardarse de cualquier eventualidad que pueda poner en peligro la integridad física de las personas y de las instalaciones mismas, por lo tanto se debe contar con el equipo básico para tales situaciones; incendios, terremotos, manifestaciones sociales y otras; ante estas situaciones se recomienda contar con botiquín de primeros auxilios, extintores, lámparas de emergencia, planta de energía, escaleras.

d. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituyendo una función esencial que proporcionará información exacta y objetiva de manera que el empleado

desarrolle las actividades del puesto a fin de lograr directamente resultados prácticos y confiables. Los métodos de evaluación del desempeño mas utilizados son:

Método de Escala Gráfica

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos. Este formulario es el mas utilizado porque establece líneas horizontales de doble entrada representando los factores de evaluación del desempeño. La aplicación de este método estará a cargo de cada jefe inmediato, siendo el responsable de efectuar la evaluación del personal; a través de información objetiva y equitativa para medir y promover el desarrollo de los empleados.

Pasos para realizar el método:

1. Definir los factores de evaluación del desempeño (producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, etc.). Es decir lo que el jefe espera del empleado en el desempeño de sus funciones.
2. Utilizar un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical), representan los grados de variación de tales factores.
3. Los grados de variación de tales factores van desde el débil hasta el óptimo.
4. Graficar los factores del desempeño.

5. Presentar los resultados obtenidos de la evaluación del personal al jefe inmediato superior.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del funci^onamiento: _____					
Fecha _____ / _____ / _____					
Departamento/Sección: _____			Cargo: _____		
Desempeño en la función: considere sólo desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Buena	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de Trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces estás por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es Satisfactorio. Su cumplimiento es regular	<input type="checkbox"/> Es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Tiene suficiente conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parcialmente el trabajo. Necesario entre nacimiento	<input type="checkbox"/> Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es dedicado	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> A menudo colabora en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
Características individuales: Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo					
Compresión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y de percepción	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Tiene poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios o ajenos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Realiza ideas nuevas con habilidades satisfactorias	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

Método de escala gráfica con utilización de puntos.

Esta evaluación se basa únicamente en las opiniones de las personas que confieren la calificación; además se acostumbra conceder valores numéricos a cada puesto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos, por lo tanto, la aplicación será responsabilidad de cada jefe inmediato evaluar al personal a través de información objetiva y equitativa para medir y promover el potencial de los empleados.

Pasos para aplicar este método:

1. Formular los factores de evaluación del desempeño (producción, calidad, responsabilidad, cooperación-actitud, buen sentido e iniciativa, etc.) es decir lo que el jefe espera del empleado en el desempeño de sus funciones.
2. Ponderar los factores que ganan valores en puntos de acuerdo a su importancia en la evaluación.
3. Determinar una escala creciente de uno a quince puntos.
4. Contabilizar los puntos obtenidos por los empleados para cuantificar los resultados.
5. Presentar los resultados obtenidos de la evaluación del personal al jefe inmediato superior.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre Completo _____

Fecha: ___/___/___

Sección _____

Cargo _____

Cada factor se define en numero de grados de aplicación Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la derecha.

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO					Ptos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
1 PRODUCCIÓN Evalúa la producción del trabajador o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio	1-2-3 Producción interna	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio inusual	
2 Calidad Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden que caracterizan al servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desiteres y descuido	4-5-6 Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	4-5-6 Generalmente trabaja con cuidado	4-5-6 Siempre hace bien su trabajo	4-5-6 Su trabajo demuestra siempre un cuidado especial	
3 Responsabilidad Evalúa como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio dentro del plazo estipulado Considere cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización	7-8-9 Puede confiarse en el si se ejerce una fiscalización normal	10-11-12 Se dedica apropiadamente, y es suficiente una breve instrucción	13-14-15 Merece la máxima confianza No requiere fiscalización	
4. Cooperacion-Actitud : Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las ordenes	1-2-3 Siempre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo	7-8-9 Por lo general cumple con buena voluntad Lo que se encarga Satisfecho con su trabajo.	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Buen sentido e iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	7-8-9 Muestra razonable sensatez en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápido en todas las situaciones Se puede confiar sus decisiones	
6 Presentacion Personal: Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc	1-2 Negligente Descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 A menudo esta presentable	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentar	9-10 Es bien cuidadoso presentable	
SUBTOTALES DE PUNTOS						

2.- Plan de Implementación para la creación de la unidad de Recursos Humanos

a.- Introducción

El Plan de implementación de Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín pretende desarrollar una nueva cultura corporativa que se encamine a cambiar la filosofía de las personas dentro de la institución, haciéndolas más eficientes en sus actividades que desarrollan diariamente, para ello se debe contar con la disposición de las autoridades edilicias que incentiven el proceso de sensibilización al cambio.

b.- Objetivos

- **General**

Implementar la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, contribuya eficientemente en las actividades propias de la Alcaldía mejorando así el servicio a la comunidad.

- **Específicos**

- Definir en forma clara y concisa la estructura organizativa de la institución.
- Mantener la unidad de Recursos Humanos con carácter estable o permanente a las autoridades y personal de la institución; para lograr el uso racional de los diferentes recursos con que se cuenta.

- Desarrollar los instrumentos técnicos administrativo de los niveles jerárquicos de la institución por parte de la unidad, servirá para la definir las relaciones internas y externas, funciones y actividades relacionadas a Recursos Humanos delimitando el campo de cada acción de cada departamento.
- Definir procedimientos de manera sistemática y ordenada de las funciones propias de la unidad de Recursos Humanos.
- Dar a conocer en forma escrita las funciones asignadas a cada puesto para facilitar la autoridad y responsabilidad de las personas que implementaran la creación de la unidad.

c.- Políticas

Las principales políticas que deben tomarse en cuenta a fin de viabilizar la puesta en práctica de la propuesta son las siguientes:

- Obtener la decisión de aprobación de la Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía.
- Promover permanentemente evaluaciones al personal para desempeñar las nuevas funciones relacionadas a Recursos Humanos.
- Aumento de salario a los empleados en sus nuevos puestos de la unidad (según la decisión de las autoridades).

- Mantener la unidad de Recursos Humanos dentro de un marco legal que la convierta en permanente.

Estrategias:

- Promover al personal que labora actualmente en la Alcaldía y que reúne los requisitos para ocupar los puestos que conformarán la Unidad.
- Redistribuir las funciones relacionadas a la Unidad de Recursos Humanos propuesta.
- Implementar simultáneamente procesos de resistencia al cambio y cambio motivacional en todas las áreas de la Alcaldía Municipal de San Martín.
- Capacitar y evaluar constantemente al personal de la Unidad de Recursos Humanos propuesta en las nuevas funciones a realizarse.
- Promoción por parte de las autoridades de un programa de comunicación que efectúe la implementación de dicho proceso contrarestando la resistencia al cambio y argumentos mal infundados.

d.- Descripción de las actividades

A continuación se detallan las siguientes actividades que deben realizarse para la implementación de la Propuesta de Creación de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

- Entrega de la propuesta a las autoridades de la alcaldía por parte del equipo de trabajo.
- Aprobación y autorización de la Propuesta de Creación de la unidad por parte del Concejo Municipal.
- El Alcalde Municipal de San Martín reunirá las jefaturas de las diferentes secciones para dar a conocer en forma clara y oportuna el contenido de la propuesta y comunicar su aprobación.
- El jefe edilicio efectuará los cambios propuestos en la estructura organizativa de la institución.
- Los jefes de las diferentes secciones se reunirán con su personal para realizar la implementación propuesta.
- El jefe de Recursos Humanos y sus subordinados deberán realizar las actividades de supervisión y control sobre el desarrollo en el proceso de implementación de la unidad.

e.- Recursos para la Creación de la Unidad de Recursos Humanos

- **Recursos Humano.**

El elemento humano que participara en la creación de la Unidad de Recursos Humanos deberá estar formada por el jefe de la unidad y sus asistentes; además tendrá la colaboración de las autoridades de la Alcaldía y las jefaturas de las diferentes secciones de la institución para integrar los objetivos

individuales con los de la Alcaldía, haciendo una evaluación exhaustiva del personal interno para su readecuación a la nueva unidad de Recursos Humanos cubriendo las plazas descritas en el cuadro #1; o en su defecto contratar personal nuevo.

CUADRO 1

#	Nombre de puesto
1	Jefe de Recursos Humanos
1	Secretaria
1	Técnico Administrativo
1	Asistente Administrativo

Recursos Materiales.

Para la Creación de la Unidad de Recursos Humanos propuesta, se deberá contar con el mobiliario y equipo de oficina indispensable para su funcionamiento, el cual es detallada a continuación y que puede ser cubierto con la solicitud de donaciones a organizaciones afines a la Alcaldía Municipal o ingresarlos en los proyectos de desarrollo local financiándolo con el 6% asignado por el Gobierno Central.

Cuadro 2

#	Descripción
1	Escritorio Semi Ejecutivo
3	Escritorio Tipo Secretarial
4	Sillas Giratorias
1	Archivador
1	Maquina de escribir eléctrica
1	Mesa para maquina de escribir
1	Computadora
1	Impresor

Infraestructura

La infraestructura es importante para que la unidad de Recursos Humanos funcione eficientemente y que le permita distribuir sus diferentes secciones en un espacio físico apropiado.

Etapas de Creación de la Unidad de Recursos Humanos.

5.5- Presentación.

El trabajo sera presentado al Alcalde Municipal para su consideración, mediante la explicación de las estrategias por las cuales se propone la creación de la Unidad.

5.2- Discusión.

En este paso se realizará el análisis del documento, en el cual los miembros del Concejo Municipal revisaran el trabajo propuesto, para determinar si procede su aprobación.

5.3- Aprobación.

La etapa siguiente es la aprobación del documento en donde el Concejo municipal remite el documento al Alcalde Municipal adjuntándole una nota escrita que exprese su aprobación al trabajo de Creación de la Unidad de Recursos Humanos, ya sea en los términos que ha sido presentado o con las observaciones pertinentes si las hubiere.

5.3- Difusión

El Alcalde Municipal se reunirá con las jefaturas de las diferentes secciones con la finalidad de comunicar el contenido sobre la Creación de la Unidad de Recursos Humanos para que cada uno de ellos trasmita a su personal la novedad de implementar la Unidad que administrara el Recurso Humano.

6- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS	PRIMERA					SEGUNDA					TERCERA					CUARTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Actividades																				
Presentación	X	X	X	X	X															
Discusión						X	X	X	X	X										
Aprobación											X	X	X							
Difusión													X	X						
Creación e Implementación																X	X	X	X	X

BLOGRAFIA**ARIAS GALICIA, FERNANDO**

Administración de Recursos Humanos
México, Editorial Trillas 1983

CHIAVENATO, IDALVERTO

Administración de Recursos Humanos
Editorial Atlas S.A 2ª edición México 1994

DESSLER GARY

Administración de Personal
6ta edición Prentice Hall Hispanoamérica S.A México 1994.

IGLESIAS MEJIA, SALVADOR

Guía para la elaboración de trabajo de investigación monografía y tesis
3ª edición pino torres, enero 1995

KOONTZ, HAROLD

Elementos de Administración
MC Graw Hill 5ª edición México 1995

KAST FREMOND Y OTROS

Administración de las Organizaciones
MC Graw Hill, México 1983.

ROJAS SORIANO, RAUL

Guía para realizar investigaciones sociales.
Dirección general de publicaciones, 3ª edición México 1979.

REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de Empresas, teoría y practica.
II Editorial limusa, Grupo Editorial Noriega Editores. 1995

WERTHER B. WILLIAM

Administración de Personal y Recursos Humanos
MC Graw Hill Interamericana México S.A de C.V 4ª edición 1996.

ANEXOS

Anexo1
Tabulación y Análisis, Cuestionario del
personal Directivo

Cuestionario dirigido al personal de dirección que tiene relación con la función de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador.

1. ¿Mencione cuales son los objetivos generales que persigue la institución?

2. ¿Mencione la instancia jerárquica que formula las políticas generales de la administración de Recursos Humanos?

3. ¿Conoce la forma en que se formulan las políticas orientadas a la función de Recursos Humanos?.

Si _____ NO _____

Explique: _____

4. ¿Mencione cuales son las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

5. ¿Se elaboran planes sobre personal en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Si _____ NO _____

Explique: _____

6. ¿De que forma se lleva a cabo la planeación de Recursos Humanos en la alcaldía?.

Explique: _____

7. ¿Conoce los objetivos que encausan el funcionamiento de Recursos Humanos en la alcaldía?

Si _____ NO _____

Explique: _____

8. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Explique: _____

9. ¿De que manera se cumplen los objetivos de la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

10. ¿Conoce la existencia de políticas que forman la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Si _____ NO _____

Explique: _____

11. ¿Mencione cuales son las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

12. ¿De que forma se dan a conocer las políticas dentro de la institución?

Verbal _____ Escrita _____

Explique: _____

13.¿De que manera se cumplen las políticas encausadas a la función de Recursos Humanos?

Totalmente _____ Parcialmente _____ No se cumple

Explique: _____

14.¿Existen estrategias que encausen el alcance de los objetivos de la función de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Si _____ NO _____

Explique: _____

15.¿Mencione las estrategias que se han implementado en el accionar administrativo de Recursos Humanos?

Explique: _____

16.¿Mencione las funciones generales que tiene que desarrollar la unidad de Recursos Humanos?

Explique: _____

17.¿Cuáles son los programas de capacitación que se le ofrece a los empleados de la alcaldía?

Explique: _____

18.¿Cómo se evalúa el desempeño del Recursos Humanos que labora en la alcaldía?.

Explique: _____

19. ¿Cuáles son las Herramientas Técnico Administrativas que orientan la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Explique: _____

20. ¿Se supervisa el trabajo que realiza el personal de la alcaldía?

Si _____ NO _____

Explique: _____

21. ¿Mencione cuales son los mecanismos de supervisión que ejercen la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

22. ¿Mencione cuales son las políticas de incentivo que desarrolla la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Explique: _____

23. ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

24. ¿Cuáles son los programas de seguridad ocupacional que desarrolla la administración de Recursos Humanos de la alcaldía?

Explique: _____

25.¿Quién se encarga de realizar la función de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Explique: _____

26.¿Considera usted necesario crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Si _____ NO _____

Explique: _____

PREGUNTA 1

¿Mencione cuales son los objetivos generales que persigue la institución?

Objetivo: Conocer cuales son los objetivos generales de la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fomentar el desarrollo local	2	22.22%
Proporcionar servicio a la comunidad	2	22.22%
Mejorar el nivel de vida de los habitantes	1	11.11%
Generar fuentes de empleo	2	22.22%
Recaudación transparente de los impuestos para el desarrollo local	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Análisis:

El 22.22% de los encuestados manifestó que los objetivos generales de la institución son el fomentar el desarrollo local, proporcionar servicios a la comunidad, general fuentes de trabajo y la recaudación transparente de los impuestos municipales.

Interpretación:

El personal directivo encuestado conoce cuales son los objetivos generales de la institución y los que pretende alcanzar.

PREGUNTA 2

¿Mencione la instancia jerárquica que formula las políticas generales de la administración de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer la instancia jerárquica que formula las políticas generales sobre la función de Recursos Humanos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consejo Municipal	6	100%
TOTAL	6	100%

Análisis: El 100% de los encuestados respondió que el Consejo Municipal es la instancia jerárquica que formula las políticas generales sobre la función de Recursos Humanos.

Interpretación:

El total del personal directivo encuestado respondió que la instancia jerárquica que formulan las políticas generales sobre la función de Recursos Humanos es el Consejo Municipal por lo que al crear la unidad de Recursos Humanos deberá existir una comisión especializada en Recursos Humanos que formule dichas políticas y presentarlas a los directivos de la Alcaldía para su aprobación.

PREGUNTA 3

¿Conoce la forma en que se formulan las políticas orientadas a la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Conocer la forma en que se formulan las políticas para Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

EL 100% de los encuestados contestaron que si conocen como se formulan las políticas para Recursos Humanos.

Interpretación:

Como puede observarse el personal encuestado respondió que conocen las formas en que se formulan las políticas de Recursos Humanos actualmente.

PREGUNTA 4

¿Mencione cuales son las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclutamiento, selección y contratación	2	25%
Prestaciones sociales	2	25%
Reglamento Interno	2	25%
Bonificaciones	2	25%
TOTAL	8	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados respondió que se formulan políticas con base al reclutamiento, selección y contratación de personal, prestaciones sociales, reglamento interno y bonificaciones.

PREGUNTA 5

¿Se elaboran planes sobre personal en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Objetivo: Conocer si se elaboran planes de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados ha manifestado que si se elaboran planes de Recursos Humanos en la alcaldía.

PREGUNTA 6

¿De que forma se lleva a cabo la planeación de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Investigar la forma en la que se planea el Recurso Humano en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Según las necesidades de la institución.	2	20%
De acuerdo con el crecimiento de las actividades	2	20%
Cuando hay necesidad personal en la institución	6	60%
TOTAL	8	100%

Análisis:

El 60% de los empleados encuestados afirma que la forma en que se planea el Recurso Humano es de acuerdo a la necesidad de la institución y al crecimiento de las actividades de la institución.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo no tiene un proceso de planeación de personal definida pues lo hace de acuerdo a la necesidad que surge en el momento.

PREGUNTA 7

¿Conoce los objetivos que encausan el funcionamiento de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Determinar si el personal que dirige la alcaldía conoce los objetivos que encausan el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados respondió que si se conocen cuales son los objetivos que encausan la Administración de Recursos Humanos.

Interpretación:

Se denota que el personal directivo dice saber cuales son los objetivos que encausan el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos.

Explique	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si se fijan objetivos permitirá un desarrollo eficiente.	3	38%
Los objetivos planteados ayudaran a obtener metas propuestas.	3	38%
Los objetivos son los que se pretenden alcanzar en el futuro.	2	24%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Como puede observarse la mayoría de los encuestados respondió que se fijan objetivos para un eficiente desarrollo del trabajo y también para alcanzar las metas propuestas.

Interpretación:

Se denota que el personal que dirige la Alcaldía Municipal de San Martín desconoce la razón por la cual existen los objetivos que encausan el funcionamiento del Recurso Humano.

PREGUNTA 8

¿Cuáles son los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Conocer cuales son los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contar el personal capacitado en la institución	4	30.77%
Atender las demandas del personal	3	23.08%
Hacer evaluaciones de personal	4	30.77%
Reclutamiento y selección de personal	2	15.38%
TOTAL	13	100%

Análisis: El 30.77% de los encuestados afirma que los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos es el de mantener un personal capacitado y hacer evaluaciones de personal mientras tanto los demás opinan entre atender demandas y reclutamiento y selección de personal.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo encuestado no tiene lineamientos específicos sobre cuales son los objetivos que pretende alcanzar la función de Recursos Humanos.

PREGUNTA 9

¿De que manera se cumplen los objetivos de la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer en que medida se cumplen los objetivos que pretende la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo a los resultados obtenidos	3	33.33%
Por el comportamiento de los empleados	2	22.22%
Abstenciones	4	44.44%
TOTAL	9	100%

Análisis: Del 100% de los encuestados un 33.33% respondió que los objetivos se cumplen con los resultados obtenidos y 22.22% afirmó que por el comportamiento de los empleados. Por otra parte un resto se abstuvo de contestar como se cumplen los objetivos.

Interpretación:

Como puede observarse la forma en que se evalúa si se cumplen los objetivos en la alcaldía es inadecuada pues no tienen parámetros o lineamientos que les permitan conocer objetivamente si se están cumpliendo o no los objetivos.

PREGUNTA 10

¿Conoce la existencia de políticas que forman la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Determinar si los directivos conocen la existencia de políticas para la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	-	-
Abstenciones	2	33%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 67% dijo que si conocen la existencia de políticas para la función de Recursos Humanos mientras que el 33% se abstuvo de responder.

PREGUNTA 11

¿Mencione cuales son las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer cuales son las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluaciones al personal	4	25%
Capacitaciones	2	12.5%
Permisos e incapacidades	2	12.5%
Reglamento interno de trabajo	6	37.50%
	2	12.5%
TOTAL	16	100%

Análisis:

El 37.50% de los empleados dijo que las políticas son el reglamento interno de trabajo y un 25% manifestó que la evaluación de personal y el resto de los empleados dijo que eran los permisos, incapacidades y un 12.5% fueron abstenciones.

Interpretación:

Como puede observarse los directivos de la alcaldía desconocen las verdaderas políticas que rigen el accionar de la función de Recursos Humanos; pues confunden las políticas con actividades propias de la institución.

PREGUNTA 12

¿De que forma se dan a conocer las políticas dentro de la institución?

Objetivo: Determina la forma en que se dan a conocer las políticas en la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	5	83%
Escrita	1	17%
TOTAL	6	100%

Análisis: Un 83% de los encuestados manifestó que las políticas se dan a conocer de manera verbal dentro de la institución y un reducido numero dice que de forma escrita.

Interpretación:

Como puede observarse la mayoría de los encuestados respondieron que las políticas se dan en forma verbal; por lo que al existir la unidad de Recursos Humanos se plantearan políticas por escrito para que el empleado tenga a las tenga en el momento oportuno.

PREGUNTA 13

¿De que manera se cumplen las políticas encausadas a la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento en las políticas encausadas a la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	83%
Parcialmente	1	17%
No se cumple	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis: El 83% de los empleados afirma que el grado de cumplimiento de las políticas es totalmente y un 17% dice que parcialmente.

Interpretación:

Explique	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se verifica en el trabajo de las personas	5	83%
Siempre surgen imprevistos	1	17%
TOTAL	6	100%

Análisis: La mayoría de los encuestados dijo que se cumplen totalmente las políticas por el trabajo desempeñado pero que siempre surgen imprevistos que afectan el cumplimiento total de las políticas.

PREGUNTA 14

¿Existen estrategias que encausen el alcance de los objetivos de la función de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Objetivo: Determinar si el personal de la institución conoce las estrategias de la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	1	17%
Abstenciones	2	33%
TOTAL	6	100%

Análisis: Del total de encuestados el 50% dice conocer la existencia de estrategias de la función de Recursos Humanos y un 17% dijo no conocerlas, mientras un 33% se abstuvo de responder.

PREGUNTA 15

¿Mencione las estrategias que se han implementado en el accionar administrativo de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer cuales son las estrategias que se implementan para los Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo en grupo	6	22.22%
Trabajo en con base a calendario	5	18.52%
Programación de actividades de trabajo	4	14.81%
Rotación de personal	6	22.22%
Incentivos y prestaciones sociales	6	22.22%
TOTAL	27	100%

Análisis: Un 22.22% de los encuestados manifestó que las estrategias que las estrategias para Recursos Humanos se reflejan en el trabajo en grupo, rotación de personal, incentivos y prestaciones sociales, mientras que el 17% dijo trabajar basándose en calendario y el 15% dijo que son las programaciones de actividades de trabajo.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo tiene nociones sobre estrategias de trabajo; pero no son las adecuadas a la función de Recursos Humanos, por lo que al existir la Unidad habrán personas especializadas de elaborar estrategias de trabajo.

PREGUNTA 16

¿Mencione las funciones generales que tiene que desarrollar la unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer cuales son las funciones generales que tiene que desempeñar la unidad de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluar al personal	6	24%
Reclutamiento y selección de personal	6	24%
Capacitaciones	6	24%
Desarrollo personal	4	16%
Incentivos	2	8%
Abstenciones	1	4%
TOTAL	25	100%

Análisis:

Del 100% de los empleados el 24% respondió que debe tener la unidad de Recursos Humanos son evaluar al personal, Reclutamiento y selección de personal, Capacitaciones; mientras que el 16% respondió que es el desarrollo personal y los incentivos, el 4% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo tiene una breve noción del papel que debe desempeñar la unidad de Recursos Humanos; por lo que es necesario la creación de la unidad para que desarrolle las funciones que le corresponde.

PREGUNTA 17

¿Cuáles son los programas de capacitación que se le ofrece a los empleados de la alcaldía?

Objetivo: Determinar si los directivos de la Alcaldía Municipal de San Martín conocen cuales son los programas de capacitación que ofrecen a sus empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente	3	28%
Computación	2	18%
Recaudación de impuestos	2	18%
Abstenciones	4	36%
TOTAL	11	100%

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestado el 36% se abstuvo de responder cuales son los programas de capacitación, el 28% capacitación en el área de servicio al cliente y el 18% respondió que capacitación en el área de recaudación de impuestos.

Interpretación:

Como puede observarse existe discrepancia en cuanto a los programas de capacitación que se desarrollan en la alcaldía; además algunos encuestados se abstuvieron de responder sobre dichos programas de capacitación lo que indica que no se llevan a cabo en la alcaldía.

PREGUNTA 18

¿Cómo se evalúa el desempeño del Recursos Humanos que labora en la alcaldía?.

Objetivo: Conocer de que manera se evalúa el desempeño de los empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por medio del jefe inmediato	6	43%
Evaluaciones periódicas	2	14%
Rotación de personal	4	43%
TOTAL	14	100%

Análisis:

Del total de encuestados el 43% respondió que la evaluación del desempeño lo hace el jefe inmediato, a través de la rotación de personal, mientras que el 14% respondió que se hace a través de la rotación de personal.

Interpretación: Se puede determinar que el personal directivo desconoce las técnicas de evaluación del desempeño que facilite evaluar objetivamente a los empleados. Por lo que al existir la unidad de Recursos Humanos se encargara de desarrollar los diferentes métodos de evaluación de personal.

PREGUNTA 19

¿Cuáles son las Herramientas Técnico Administrativas que orientan la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Conocer cuales son las Herramientas Técnico Administrativas utilizadas en la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Escala salarial, reglamento interno de trabajo	6	35%
ISSS, AFP, FSV I/sobre la renta.	3	35%
Presupuesto Municipal	5	30%
TOTAL	17	100%

Análisis:

Del total de encuestados de la Alcaldía Municipal de San Martín el 35% dijo que las Herramientas Administrativas son la Escala Salarial, reglamento interno de trabajo, ISSS, AFP, FSV I/sobre la renta y un 30% respondió que existe el presupuesto Municipal.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo desconoce las Herramientas Técnico Administrativas que deben utilizarse para la función de Recursos Humano. Por lo que al existir la unidad se implementaran tales Herramientas para la eficiente Administración del Recurso Humano.

PREGUNTA 20

¿Se supervisa el trabajo que realiza el personal de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si se supervisa el trabajo de personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

Del total de encuestados el 100% respondió que si se supervisa el personal de la alcaldía.

Interpretación:

Explique	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se supervisa por medio de reuniones periódicas con los jefes de cada sección.	4	57%
Por observación directa hacia los empleados.	3	43%
TOTAL	7	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 57% explico que se supervisa por medio de las reuniones periódicas con los jefes de cada sección y el 43% restante dijo que por medio de la observación directa.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados no conoce porque y como se supervisa el personal pues no tiene los mecanismos de supervisión adecuados.

PREGUNTA 21

¿Mencione cuales son los mecanismos de supervisión que ejercen la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar los mecanismos de supervisión utilizados en la función de Recursos Humanos.

MECANISMOS DE SUPERVISION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Revisión periódica de los jefes de sección	6	27%
Control de asistencia	6	27%
Evaluaciones de c/jefe de sección	6	27%
Observación directa a los empleados	4	19%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados el 27% respondió que los mecanismos de supervisión que se aplican son la revisión periódica de los jefes de sección, control de asistencia, evaluaciones de c/jefe de sección y el 19% restante dijo que por medio de la observación directa hacia los empleados.

Interpretación:

Como puede observarse el personal directivo encuestado respondió sobre la forma en que supervisa el personal; pero no conocen mecanismos técnicos de superación de personal para una evaluación técnica y objetiva.

PREGUNTA 22

¿Mencione cuales son las políticas de incentivo que desarrolla la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Determinar cuales son las políticas de incentivos que desarrolla la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prestaciones sociales ISSS-AFP	6	26%
Bonificaciones Anuales	6	26%
Cumpleaños del mes	5	22%
Empleados sobresaliente	6	26%
TOTAL	23	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 26% respondió que las políticas de incentivos son las prestaciones sociales (ISSS, AFP, FSV), bonificaciones, empleados sobresalientes y permisos mientras que el 22% respondió que las políticas de incentivos son los cumpleaños del mes.

Interpretación:

Como puede observarse los directivos encuestados desconocen las políticas de incentivos que debería tener la institución pues las confunden con las actividades propias de la institución.

PREGUNTA 23

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer la forma en que se desarrolla el proceso administrativo en la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se planea el Recurso Humano	4	31%
Se hacen presupuestos de salarios de personal	4	31%
Se recluta al personal capacitado y se contrata	3	23%
Abstenciones	2	15%%
TOTAL	13	100%

Análisis:

Del 100% del personal encuestado el 31% dijo que el proceso administrativo se lleva a cabo planeando el Recurso Humano, presupuestar salarios de personal y el 23% afirmó que lleva a cabo el reclutamiento, sin embargo el 15% se abstuvo de responder.

Interpretación:

Como puede observarse, del total del personal encuestado no existe un criterio uniforme en cuanto a la forma en que se desarrolla el proceso administrativo aplicable a la función de Recursos Humanos. por lo que al existir la unidad se desarrollara dicho proceso.

PREGUNTA 24

¿Cuáles son los programas de seguridad ocupacional que desarrolla la administración de Recursos Humanos de la alcaldía?

Objetivo: Conocer cuales son los programas de seguridad ocupacional que se desarrollan el la Alcaldía Municipal de San Martín.

PROGRAMAS DE SEGURIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uniformes, guantes y herramientas	6	50%
Uniformes y equipo policial	6	50%
TOTAL	12	100%

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados respondió que los programas de seguridad ocupacional son proporcionar uniformes, guantes, herramientas y equipo policial.

Interpretación:

Como puede observar los directivos de la alcaldía desconocen cuales son los programas de seguridad ocupacional que deben existir en la alcaldía.

PREGUNTA 25

¿Quién se encarga de realizar la función de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Objetivo: Conocer quien es el encargado de realizar la función de Recursos Humanos en la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alcalde Municipal	3	50%
Secretario Municipal	3	50%
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 100% de los empleados afirma que son el Alcalde y Secretario Municipal son los encargados de realizar las funciones de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Interpretación:

Como todos los encuestados respondieron que el alcalde municipal desempeñan la función de Recursos Humanos a parte de las funciones administrativas que realmente les competen. Por lo que al existir la función de Recursos Humanos se tendrá en la unidad las personas idóneas para desempeñar las funciones de Administración de personal.

PREGUNTA 26

¿Considera usted necesario crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?

Objetivo: Conocer si los directivos consideran necesaria la creación de unidad de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados respondieron que es necesario crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Interpretación:

Todos los encuestados que representan el nivel de dirección respondieron que si es necesario crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Explique	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es necesario para la administración de Recurso Humano	6	25%
Se necesita para evaluar continuamente al personal	6	25%
Para reclutar, seleccionar y contratar el personal	6	25%
Para crear Herramientas de Administración	6	25%
TOTAL	24	100%

Análisis:

Como puede observarse el 100% de los encuestados manifestaron las razones por las cuales se debe crear la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Anexo 2
Tabulación y Análisis, Cuestionario del
personal Administrativo y Operativo

**Cuestionario dirigido al personal que operativiza la función de
Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín,
Departamento de San Salvador.**

1. ¿Conoce la existencia de objetivos que encausen el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

Explique: _____

2. ¿Cuales son los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

3. ¿De que forma se dan a conocer las políticas dentro de la institución?

Verbal _____ Escrita _____

Explique: _____

4. ¿De que manera se cumplen las políticas encausadas a la función de Recursos Humanos?.

Totalmente _____ Parcialmente _____ No se cumple _____

Explique: _____

5. ¿Existen estrategias que encausen el alcance de los objetivos de la función de Recursos Humanos en la alcaldía?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

6. ¿Mencione las estrategias que se han implementado en el accionar administrativo de Recursos Humanos?.

Explique: _____

7. ¿Mencione las funciones generales que tiene que desarrollar la unidad de Recursos Humanos?

Explique: _____

8. ¿Cuales son los programas de capacitación que se le ofrece a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín?.

Explique: _____

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño del Recurso Humano que labora en la alcaldía?.

Explique: _____

10. ¿Cuales son las Herramientas Técnico Administrativas que orientan la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

11. ¿Se supervisa el trabajo que realiza el personal de la alcaldía?

SI _____ NO _____

Explique: _____

12. ¿Mencione cuales son los mecanismos de supervisión que se ejercen en la alcaldía?

Explique: _____

13. ¿Mencione cuales son las políticas de incentivos que desarrolla la Alcaldía Municipal de San Martín?

Explique: _____

14. ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en la alcaldía?

Explique: _____

15. ¿Cuales con los programas de seguridad ocupacional que desarrolla la Administración de la alcaldía?

Explique: _____

16. ¿Quién se encarga de realizar la función de Recursos Humanos en la alcaldía?

Explique: _____

17. ¿Mencione la instancia jerárquica que formula políticas de las funciones de Recursos Humanos?

Explique: _____

18. ¿Conoce la forma en que se formulan las políticas orientadas a la función de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

Explique: _____

19. ¿Mencione cuales serán las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos?

Explique: _____

20. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación de Recursos Humanos en la alcaldía?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

21. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para la planeación de Recursos Humanos?

Explique: _____

22. ¿Conocen los objetivos que encausan el funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

23. ¿Cuales son los objetivos que persigue la alcaldía con la creación de la unidad de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

Explique: _____

24. ¿De que manera se cumplirán los objetivos de la creación de la unidad de Recursos Humanos?

Explique: _____

25. ¿Conoce la existencia de políticas que norman la función de Recursos Humanos?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

26. ¿Mencione los procedimientos administrativos que realizan las personas que llevan a cabo la función administrativa?.

Explique: _____

27. ¿Cuales son las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos?.

Explique: _____

28. ¿Cuales son las políticas salariales que tiene la Alcaldía Municipal de San Martín para sus empleados?.

Explique: _____

29. ¿Existe una definición clara de la actividad que corresponde ejecutar a la función de Recursos Humanos?.

Explique: _____

30. ¿Considera usted necesaria la creación de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?.

SI _____ NO _____

Explique: _____

PREGUNTA 1

¿Conoce la existencia de objetivos que encausen el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer si existen objetivos que persigue la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

Del total de los empleados el 100%, respondió que conoce los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos.

PREGUNTA 2

¿Cuales son los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía?.

Objetivo: Conocer los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía.

OBJETIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fomentar el desarrollo persona.	4	16.7%
Desarrollar habilidades en los trabajadores.	4	16.7%
Mantener un clima agradable.	6	25%
Promover la eficiencia.	4	16.7
Mantener motivado al personal.	6	
TOTAL	24	100%

Análisis:

Del total de los empleados el 25% respondió que los objetivos que persigue la función de Recursos Humanos son mantener un clima agradable y motivado el personal, mientras tanto el 16.7% respondió que el principal objetivo es promover el desarrollo personal y las habilidades y promover la eficiencia.

PREGUNTA 3

¿De que forma se dan a conocer las políticas dentro de la institución?

Objetivo: Conocer como se formulan las políticas para Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESCRITA	1	17%
ORAL	5	83%
TOTAL	6	100%

Análisis: El 83% de los empleados encuestados manifestó que las políticas se dan a conocer en forma oral y el 17% respondió que se dan en forma escrita.

PREGUNTA 4

¿De que manera se cumplen las políticas encausadas a la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Determinar el cumplimiento de las políticas de la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	3	50%
Parcialmente	3	50%
No se cumple	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 50% opina que las políticas se cumplen totalmente y el otro 50% menciona que se cumplen parcialmente.

PREGUNTA 5

¿Existen estrategias que encausen el alcance de los objetivos de la función de Recursos Humanos en la alcaldía?.

Objetivo: Determinar si el personal operativo conoce las estrategias para alcanzar los objetivos de la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Análisis: El 83% de los empleados encuestados manifestaron que existen estrategias para alcanzar los objetivos y el 17% respondió que no las hay.

PREGUNTA 6

¿Mencione las estrategias que se han implementado en el accionar administrativo de Recursos Humanos?.

Objetivo: Conocer las estrategias que persigue la función de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajar con base a metas	4	25%
Asignar funciones específicas al personal	2	12.50%
Descripción de actividades realizadas	4	25%
Rotación de personal	6	37.50%
TOTAL	16	100%

Análisis:

Del total de los encuestados un 37% de estos opina que una de las estrategias más importantes del accionar administrativo es la promoción de la rotación de personal; y un 25% piensa que es el trabajo con base a metas y la descripción de las actividades de los empleados.

PREGUNTA 7

¿Mencione las funciones generales que tiene que desarrollar la unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar las funciones generales que tiene que desarrollar la unidad de Recursos Humanos.

FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclutamiento, Selección y Contratación.	5	23.81%
Administración de sueldos y salarios.	4	19.05%
Capacitación del personal.	3	14.29%
Coordinar servicio de prestaciones a empleados.	6	28.57%
No los conoce.	1	4.76%
Brindar inducción.	2	9.52%
TOTAL	21	100%

Análisis:

El 28.57% de los encuestados manifestó que entre las funciones mas importantes que debe desarrollar la unidad de Recursos Humanos es la de la coordinación de las prestaciones a los empleado como prioridad principal y un 23.81% determina la importancia de las funciones de reclutamiento, selección y contratación como las mas importantes, tornándose divididas las demás opiniones que aclara la necesidad de otras funciones que son parte del desarrollo de Recursos Humanos.

PREGUNTA 8

¿Cuales son los programas de capacitación que se le ofrece a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín?.

Objetivo: Conocer los programas de capacitación que le ofrece la alcaldía a los empleados.

PROGRAMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimientos Municipales	5	25%
Relaciones interpersonales	4	20%
Atención al Cliente	5	25%
Cualquier ley que tenga relación con la alcaldía.	6	30%
TOTAL	20	100%

Análisis:

Un 30% de los encuestados manifestó que se les da a conocer a los empleados cualquier programa relacionado con la alcaldía y los otros comparte opiniones entre la atención al cliente, relaciones interpersonales y conocimientos Municipales.

PREGUNTA 9

¿Cómo se evalúa el desempeño del Recurso Humano que labora en la alcaldía?

Objetivo: Determinar si existe una evaluación al desempeño del personal en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

El 100 % de los encuestados manifestó que no saben como se evalúa al personal en la Alcaldía Municipal de San Martín.

PREGUNTA 10

¿Cuales son las Herramientas Técnico Administrativas que orientan la función de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer cuales son las Herramientas Técnico Administrativas que orientan la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Las conocen	-	-
No las conocen	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

El 100% de los encuestado manifestó que no conocen las Herramientas Técnico Administrativas que se usan en la alcaldía.

PREGUNTA 11

¿Se supervisa el trabajo que realiza el personal de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si se supervisa el trabajo que realiza el personal de la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	-	-
TOTAL	4	100%

Análisis:

De los empleados encuestados el 100% afirma que si existe una supervisión directa del trabajo que se realiza en la alcaldía.

PREGUNTA 12

¿Mencione cuales son los mecanismos de supervisión que se ejercen en la alcaldía?

Objetivo: Determinar los mecanismos de supervisión que se ejercen en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones periódicas	2	9.52%
Mediante resultados	7	33.33%
Objetivos y metas	5	23.81%
En la ejecución de la actividad o tarea	3	14.29%
Auditoria	4	19.05%
TOTAL	21	100%

Análisis:

El 33.33% de los encuestados manifestó que la supervisión de las actividades se hace mediante la medición de los resultados y un 23.81% dijo que los objetivos y metas es el mecanismo de medición de las actividades.

PREGUNTA 13

¿Mencione cuales son las políticas de incentivos que desarrolla la Alcaldía Municipal de San Martín?

Objetivo: determinar cuales son las políticas de incentivo que desarrolla la Alcaldía Municipal de San Martín para sus empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prestaciones de ley.	6	40%
Celebraciones informales.	4	26.67%
Felicitaciones verbales y/o escritas.	3	20%
Delegación en cuanto a toma de decisiones.	2	13.33%
TOTAL	15	100%

Análisis:

Del total de los empleados encuestados manifestó que las prestaciones de ley y celebraciones informales son las que más se desarrollan dentro de la alcaldía.

PREGUNTA 14

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en la alcaldía?

Objetivo: Determinar el desarrollo del proceso administrativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabe	-	-
No Sabe	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados afirmo que no sabe como se desarrolla el proceso administrativo en la Alcaldía Municipal de San Martín.

PREGUNTA 15

¿Cuales con los programas de seguridad ocupacional que desarrolla la Administración de la alcaldía?

Objetivo: Determinar cuales son los programas de seguridad ocupacional en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No Existe	-	-
Solo a Personal de aseo	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

El total de los encuestados afirma que solo existen medidas de seguridad para los empleados que cubren el área de aseo municipal.

PREGUNTA 16

¿Quién se encarga de realizar la función de Recursos Humanos en la alcaldía?.

Objetivo: Conocer quien se encarga de realizar la función de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alcalde y Concejo Municipal	4	33.33%
Secretario	6	50%
No saben	2	16.67%
TOTAL	12	100%

Análisis:

De acuerdo a las respuestas de los encuestados el Secretario Municipal es el encargado de la función de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

PREGUNTA 17

¿Mencione la instancia jerárquica que formula políticas de las funciones de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar que instancia jerárquica formula las políticas generales de las funciones de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concejo Municipal	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

Por unanimidad los encuestados contestaron que el consejo municipal es el encargado de formular políticas relacionadas a las funciones de personal.

PREGUNTA 18

¿Conoce la forma en que se formulan las políticas orientadas a la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Conocer como se formulan las políticas orientadas a la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

Un 100% de los encuestados manifestó que desconoce la forma en que son aplicadas las políticas de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

PREGUNTA 19

¿Mencione cuales serán las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Conocer las políticas formuladas para la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Como intermediaria en las relaciones laborales	4	36.36%
Encargada de las prestaciones de los trabajadores	2	18.18%
Velar por la seguridad ocupacional	2	18.18%
Realice funciones que le competen.	3	27.27%
TOTAL	11	100%

Análisis:

Un 36.36% de los encuestados afirma que una de las políticas de Recursos Humanos será la intervención en las relaciones laborales y un 27.27% manifestó que se encargara solamente de las funciones que le competen.

PREGUNTA 20

¿Cómo se lleva a cabo la planeación de Recursos Humanos en la alcaldía?.

Objetivo: Conocer como se realiza la planeación de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

Según los empleados encuestados el 100% afirma que no se realiza la planeación de Recursos Humanos.

PREGUNTA 21

¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para la planeación de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar cuales son las estrategias que se utilizan para la planeación de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Las conoce	-	-
No las conoce	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

Según los empleados encuestados el 100% afirma no conocer las estrategias de Recursos Humanos.

PREGUNTA 22

¿Conocen los objetivos que encausan el funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía?

Objetivo: Conocer los objetivos que encausan el funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	-	-
TOTAL	4	100%

Análisis:

Según los empleados de la alcaldía, el 100% de estos afirma no conocer cuales serán los objetivos que encausan el funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía.

PREGUNTA 23

¿Cuales son los objetivos que persigue la alcaldía con la creación de la unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer los objetivos que persigue la alcaldía con la creación de la unidad de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contratar personal idóneo.	3	17%
Atender demandas del personal.	6	33%
Mantener un ambiente de trabajo motivado	5	28%
Capacitación al personal	2	11%
Crear políticas de beneficio social	1	5.5%
Llevar controles y registro de asistencia	1	5.5%
TOTAL	18	100%

Análisis:

Del 100% de los empleados encuestados, un 33% manifestó que el objetivo principal es la atención de las demandas de los trabajadores y un 28% afirma que es el mantenimiento de un ambiente laboral favorable para todos.

PREGUNTA 24

¿De que manera se cumplirán los objetivos de la creación de la unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Investigar como se cumplirán los objetivos de la creación de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depende del concejo municipal.	6	60%
Persona encargada de la unidad.	3	30%
No sabe	1	10%
TOTAL		100%

Análisis:

Del total de los empleados el 60% afirma que los objetivos que se persiguen se cumplirán con la ayuda del consejo municipal y un 30% afirma que depende de la persona que este a cargo de la unidad.

PREGUNTA 25

¿Conoce la existencia de políticas que norman la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Determinar la existencia de políticas que normen la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

El 100% del personal encuestado afirma no conocer la existencia de políticas de Recursos Humanos.

PREGUNTA 26

¿Mencione los procedimientos administrativos que realizan las personas que llevan a cabo la función administrativa?.

Objetivo: Investigar cuales son los procedimientos administrativos que realiza la persona encargada de llevar a cabo la función de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prestaciones	2	12.50%
Sueldos y salarios	6	37.50%
Capacitaciones	5	31.25%
Conflictos laborales	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Análisis:

Los empleados encuestados mencionan que los procedimientos administrativos que se realizan por la persona que lleva a cabo la función de Recursos Humanos es de 37.50% de sueldos y salarios, capacitación 31.25%, conflictos laborales el 18.75% y prestaciones 12.50%

PREGUNTA 27

¿Cuales son las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos?.

Objetivos: Conocer las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relativas a contratación de personal	2	18.18%
Sobre sueldos y salarios	5	45.45%
Sobre prestaciones	1	9.09%
Reglamento disciplinario	3	27.27%
TOTAL	11	100%

Análisis:

El 45% del personal encuestado afirma que las políticas que rigen el accionar administrativo de la función de Recursos Humanos son los sueldos y salarios, 27% reglamento disciplinario, 18% relativo a la contratación de personal y un 9% sobre prestaciones.

PREGUNTA 28

¿Cuales son las políticas salariales que tiene la Alcaldía Municipal de San Martín para sus empleados?.

Objetivo: Conocer las políticas salariales que posea la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No posee	4	100%
TOTAL	4	100%

Análisis:

Del total de los empleados encuestados el 100% afirma que no existen políticas salariales para los empleados.

PREGUNTA 29

¿Existe una definición clara de la actividad que corresponde ejecutar a la función de Recursos Humanos?.

Objetivo: Investigar las actividades que le corresponde ejecutar a la función de Recursos Humanos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclutamiento, selección de personal	1	5.88%
Prestación	4	23.53%
Pago de salarios	6	35.29%
Capacitación	4	23.53%
Evaluación de personal	2	11.76%
TOTAL	17	100%

Análisis:

Un 35.29% de los encuestados manifestó que la actividad mas evidente es la de pagos salariales seguido con un 23.53% de los empleados que manifestaron que son las prestaciones y la capacitación.

PREGUNTA 30

¿Considera usted necesaria la creación de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín?.

Objetivo: Identifica si es necesaria la creación de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	-	-
TOTAL	4	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados manifestó enfáticamente que si es necesaria la creación de la unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos
(Solicitud de Permiso)

Yo, _____, atentamente solicito a usted me conceda permiso para ausentarme de mis horas laborales en la forma siguiente:

Día _____ Mes _____ Año _____, o por el periodo del _____ de _____ al _____ de _____.

Con goce de sueldo

Tiempo faltado
Días _____

Sin goce de sueldo

Horas _____
Minutos _____

Hora de salida _____ Hora de regreso _____

Causa del permiso _____

f. _____
Nombre del empleado

Observaciones:

Concedido

Denegado

f. _____
Empleado

f. _____
Jefe inmediato

Es conforme

Nombre _____

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos
(Requisición de personal)

1. Unidad: _____

2. Departamento: _____

3. Sección: _____

4. Nombre del puesto: _____

5. Salario Propuesto: _____

6. Tipo de puesto:

Temporal _____

Periodo _____

Permanente _____

7. Jefe inmediato _____ Cargo: _____

8. Fecha en la cual deberá ser cubierto el puesto: _____

9. Nombre del candidato: _____ Código: _____

Profesión _____ Edo. Civil _____ Edad: _____

El puesto se relaciona con los siguientes puestos:

Puesto	Motivo

Alcaldía Municipal de San Martín
Unidad de Recursos Humanos
(Movimiento de empleados)

Fecha _____ de _____ 2000

Código del empleado _____

Nombre del empleado _____

Unidad _____ Cargo _____

✓ Traslado

Área Actual _____ Nueva área _____

Unidad _____ A unidad _____

Motivo de traslado: _____

Puesto Actual: _____ Puesto Nuevo: _____

Salario Actual: _____ Salario nuevo: _____

Entra en vigencia desde: _____

✓ Renuncia

Motivo: _____

A partir de _____

✓ Despido

Motivo: _____

A partir de: _____

 Encargado de sección

 Jefe de Recursos Humanos

 Alcalde

Guía para la aplicación de Instrumento de Evaluación.

La presente información se ha elaborado a efecto de facilitar la aplicación correcta del instrumento de evaluación correspondiente. En ella se define paso a paso; los criterios y conceptos que deberá tener en presente en la aplicación del mismo.

1. Nombre _____
(Anote el nombre de la persona que será evaluada)
2. Fecha _____
(Día, Mes, Año en que se aplica el instrumento de evaluación)
3. Cargo _____
(Denominación del cargo que dentro de la empresa ocupa el empleado)
4. Sección _____
(Anote el nombre de la unidad, en donde el trabajador desarrolla sus funciones)

Consideraciones:

- a. A continuación se establecen cinco niveles de cumplimiento con su correspondiente ponderación, los cuales deberán utilizar para señalar según su valoración el termino que mejor identifique la forma en que el trabajador cumple con los criterios de evaluación.
- b. El instrumento esta diseñado sobre una escala de cien (100) puntos distribuidos de la siguiente manera:

1. Desempeño de la función _____ 40 puntos
 - ✓ Produccion _____ 10 puntos.
 - ✓ Calidad _____ 10 puntos.
 - ✓ Conocimiento _____ 10 puntos.
 - ✓ Cooperacion _____ 10 puntos.

2. Características individuales_____30 puntos
- ✓ Comprension_____10 puntos.
 - ✓ Creatividad_____10 puntos.
 - ✓ Realizacion_____10 puntos.
3. Evaluación complementaria_____30 puntos
- ✓ Adaptacion general_____10 puntos
 - ✓ Superacion_____10 puntos
 - ✓ Trabajo en equipo_____10 puntos

- c. Cada nivel de cumplimiento a su vez tiene un valor, tal cual se establece en el instrumento, así:

	Grado	Equivale
✓ Optimo_____	A	
✓ Sobre la medida_____	B	
✓ Media_____	C	
Debajo de la Medida_____	D	

- d. En la aplicación del instrumento debe considerar, todos los elementos antes señalados para conocer sus resultados. Ejemplo de la aplicación de l instrumento es el siguiente.

Evaluación del desempeño.

Nombre: _____ Fecha ____ / ____ / ____

Cargo : _____ Sección _____

Criterio de Evaluación	Optimo	Sobre la Medida	Medida	Debajo de la Medida
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D

I. Desempeño de la Función.	Valor Pts	Grado	Equivalente	Resultado
Producción: Es la cantidad de trabajo que normalmente realiza la persona.				
Calidad: Son las características con que se presenta el trabajo realizado.				
Conocimiento del trabajo Es la experiencia o facilidad con que se realiza las funciones asignadas.				
Cooperación: Voluntad de trabajo y ayuda a la empresa, la jefatura y compañeros de trabajo.				
II. Características individuales.				
Comprensión: Facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas.				
Creatividad: Capacidad de resolver problemas, definir y aportar ideas buenas.				
Realización: Capacidad de poner en marcha nuevas ideas, aportadas por el u otra persona.				
III. Características individuales.				
Adaptación general: Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.				
Superación: Interés por buscar superarse en su trabajo y en lo personal.				
Trabajo en equipo Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en grupo.				
Resultados				
La evaluación del trabajador, estará definida por la sumatoria de los puntos de resultados obtenidos en I + II + III				

Entrevista dirigido al personal que demanda servicio de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del departamento de San Salvador.

1. ¿Que servicios demanda usted a la unidad de Recursos Humanos de la institución?.
2. ¿Con que frecuencia solicita usted los servicios relacionados con la función de Recursos Humanos en la institución?.
3. ¿Considera accesible solicitar servicios relacionados con la función de Recursos Humanos?.
4. ¿Considera eficiente la forma en que se le brinda la atención solicitada a la unidad de Recursos Humanos?.
5. ¿Sabe a quien acudir cuando tenga algún problema relacionado con la función de Recursos Humanos.