

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



**“DISEÑO DE MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL ORDENAMIENTO
Y MEJOR DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO, DE LA DIVISIÓN DE
PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR.”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

ELIAS CANALES, LORENA DEL CARMEN
PACHECO VÁSQUEZ, NANCY MARGARITA
PORTILLO VELÁSQUEZ, SILVIA LORENA

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENERO DE 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIO GENERAL : DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LICDO JOSE LUIS GARCIA MONGE
COORDINADOR DE SEMINARIO : LICDO RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

ENERO 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por haberme dado la sabiduría y fortaleza para poder llegar al final de mi carrera, y desarrollar este trabajo. A mi padre por instruirme siempre en el camino del bien, porque fuiste y serás el mejor padre que Dios me pudo dar. A mi madre por ser ese ejemplo de dedicación, amor y entrega desde que nací. A mi hermana Vanessa por su compañía y apoyo. Y a todas aquellas personas que siempre han estado a mi lado y me han ayudado enormemente a culminar esta etapa de mi vida: Fredy Hernández, Licenciado Omar Rivas, Edwin Deras, compañeros de trabajo, a todos mis docentes y a nuestro asesor licenciado José Luis García Monge.

Lorena Elías

Agradezco principalmente a Dios, por permitirme llegar a culminar mi carrera y darme las fuerzas para no desmayar y seguir adelante con la mirada siempre firme en lograr mi objetivo, sin él no lo hubiera logrado, asimismo agradezco el apoyo que me brindo mi familia, en especial mis padres, que sin duda alguna estuvieron conmigo paso a paso, brindándome constantemente palabras de ánimo en momentos difíciles a lo largo de la carrera, motivándome para tomar coraje y continuar hasta llegar a concluir mi sueño.

Silvia Portillo

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría y entendimiento a lo largo de mi carrera y por proveerme de todo lo necesario para salir adelante. A mis padres por el apoyo incondicional y por todos los sacrificios que hicieron para que fuera posible culminar mi carrera, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles.

Margarita Pacheco

INDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCION	III
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DE LA DIVISION DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL Y GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	1
A. MARCO DE REFERENCIA DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL	1
1. GENERALIDADES.....	1
2. IMPORTANCIA	3
3. MISION Y VISION	4
4. VALORES.....	5
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	8
B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	14
1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2. GENERALIDADES DE LA DIVISION DE PERSONAL.....	16
3. ESTRUCTURA ORGANICA Y RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISION DE PERSONAL.....	18
4. CARGOS FUNCIONALES DE LA DIVISION DE PERSONAL	20
C. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE INDUCCION DE PERSONAL	21
1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	21
2. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	22
3. MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE	33
4. MANUAL DE INDUCCION.....	36
5. MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	38
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO SOBRE DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL ORDENAMIENTO Y MEJOR DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR	40
A. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACION	40
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2. OBJETIVOS.....	42
B. JUSTIFICACION DEL TEMA	43
C. METODO DE LA INVESTIGACION	44
1. TIPO DE FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION	44

2.	DETERMINACION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	46
3.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	49
D.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL MEJOR ORDENAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO, DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL.....	51
1.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	51
2.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	69
E.	DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO ACTUAL	71
1.	CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN	71
2.	CARGOS NOMINALES Y FUNCIONALES.....	72
3.	FUNCION DE LA DIVISION Y PRINCIPALES DE LAS DEPENDENCIAS.....	73
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL	74
F.	MATRIZ FODA.....	77
1.	DESCRIPCION DEL ANALISIS INTERNO	78
2.	DESCRIPCION DEL ANALISIS EXTERNO.....	80
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
1.	CONCLUSIONES	82
2.	RECOMENDACIONES	83

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL ORDENAMIENTO Y MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO, DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR	84	
A.	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	84
	INDICE	89
	INTRODUCCION	90
	BIENVENIDA.....	91
	OBJETIVOS	92
	JUSTIFICACION	93
	BASE LEGAL.....	94
	ALCANCE	95
	RESEÑA HISTORICA	96
	CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL	97
	MISION.....	97
	VISION.....	97
	VALORES ETICOS INSTITUCIONALES	98

ORGANIZACIÓN POLICIAL	100
ORGANIGRAMA DIVISION DE PERSONAL.....	101
ORGANIZACION DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL	102
PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA DIVISION DE PERSONAL.....	108
ESCALAFON Y DISTINTIVOS POLICIALES	109
CAPITULO II: POLITICAS INSTITUCIONALES.....	110
POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	110
PRESTACIONES E INCENTIVOS	112
CAPITULO III: NORMAS GENERALES	122
CAPITULO IV: NORMAS ESPECÍFICAS	123
CODIGO DE CONDUCTA	123
PROHIBICIONES ETICAS.....	124
FALTAS DISCIPLINARIAS	125
CAPITULO V: SANCIONES	129
CAPITULO VI: DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO	131
CAPITULO VII: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE... 138	138
CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE	140
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR:	140
ACTUALIZACION Y VIGENCIA	145
BIBLIOGRAFIA	146
ANEXOS	148
ANEXO 1: CUESTIONARIO	149
ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA	153
ANEXO 3: LISTADO DE PARTICIPANTES EN ENTREVISTA	157
ANEXO 4: INSTALACIONES	158
ANEXO 5: FORMULARIO REGISTRO DE INDUCCION A LA PNC.....	159
ANEXO 6: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	160
ANEXO 7: GLOSARIO	161
ANEXO 8: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	165

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

TABLA 1: CARGOS FUNCIONALES DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL.....	20
TABLA 2: RESUMEN CLASIFICACIÓN DE EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL POR DEPARTAMENTO Y TIPO.....	47
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE MATRIZ FODA, DETECTADO EN INVESTIGACIÓN A LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA PNC	77
TABLA 4: CARGOS NOMINALES Y DISTINTIVOS DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL.....	109
TABLA 5: ESCALA DE PONDERACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	111
TABLA 6: DÍAS DE VACACIONES OTORGADAS AL PERSONAL OPERATIVO.....	114
TABLA 7: DÍAS DE VACACIONES OTORGADAS AL PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO.....	114
TABLA 8: MONTOS ESTIMADOS EN CONCEPTO DE AYUDA ECONÓMICA POR DEFUNCIÓN DE FAMILIARES OTORGADA A EMPLEADOS DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL	115
TABLA 9: MONTOS EN CONCEPTO DE PRESTACIÓN POR DEFUNCIÓN DE EMPLEADOS DE LA PNC	116
TABLA 10: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA PNC.....	137
TABLA 11: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.....	139
TABLA 12: PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	144

FIGURAS

FIGURA 1: PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	52
FIGURA 2: PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA.....	53
FIGURA 3: PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	54
FIGURA 4: PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	55
FIGURA 5: PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	56
FIGURA 6: PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA.....	57
FIGURA 7: PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA.....	58
FIGURA 8: PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.....	59
FIGURA 9: PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA.....	60
FIGURA 10: PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA.....	61
FIGURA 11: PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA.....	62
FIGURA 12: PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA.....	63
FIGURA 13: PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA.....	64
FIGURA 14: PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA.....	65
FIGURA 15: PREGUNTA 13 DE LA ENCUESTA.....	66
FIGURA 16: PREGUNTA 14 DE LA ENCUESTA.....	67

RESUMEN

En la actualidad, la Policía Nacional Civil, cuenta con un Manual de Organización, en el cual plasma las funciones correspondientes a cada una de las dependencias que conforman la Institución. Sin embargo la alta administración es consciente de la poca funcionalidad de este documento para el proceso de integración o inducción del personal administrativo a la organización

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal, dotar a la División de Personal, de una herramienta necesaria para mejorar el proceso de inducción que actualmente lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, a través de la Sección de Contrataciones.

Inicialmente la investigación se orienta en aspectos teóricos, los cuales han sido retomados de fuentes bibliográficas relacionadas a Manuales Administrativos, información sobre la Filosofía Institucional de la Policía Nacional Civil, así como la estructura organizativa y descripción por área funcional.

Se describe además la forma en que ha sido desarrollada la investigación de campo y fuentes de recolección de información, en la que se destaca el cuestionario y la entrevista.

Como resultado del diagnóstico que se obtuvo de la investigación de campo desarrollada con el personal técnico administrativo de la División de Personal, se determina la deficiencia que existe en el proceso de inducción de personal, identificando propuestas que contribuirán a la mejora y fortalecimiento. Entre estas, el diseño de un Manual que incorpore la información genérica de la institución, así mismo la descripción de los puestos de trabajo por tipo, con el propósito de facilitar la adaptación del recurso humano en los diferentes puestos de trabajo, siendo lo más recomendable un Manual de Contenido Múltiple, ya que este posee las características de elaborarlo según las necesidades de la institución. Además, del diseño y aplicación de un programa de implementación acorde a las necesidades que existen en la División.

En este sentido se expone la propuesta de Manual de Contenido Múltiple la cual se divide en dos apartados principales, el primero "Manual de Inducción a la PNC", el cual tiene como objetivo fundamental el conocimiento amplio y suficiente de la institución. Además, de la filosofía institucional (Misión, Visión, Valores), estructura organizativa, beneficios, normas, políticas y sanciones aplicables al personal de la Policía Nacional Civil, entre otros tema de interés para el nuevo colaborador.

El segundo apartado del Manual, brinda una inducción directa al puesto de trabajo, lo cual le permitirá conocer en forma descriptiva las funciones que deberá desempeñar el nuevo y actual colaborador en la División de Personal de la Policía Nacional Civil.

Finalmente, se describe cada una de los pasos que serán necesarios para llevar a cabo la implantación del Manual de Contenido Múltiple, como herramienta administrativa de la División de Personal, así como los recursos requeridos, asignación de responsabilidades, Y un apartado de anexos que incluye la ubicación física de las instalaciones de la División de Personal, además de un glosario de términos que contribuirá a solventar las dudas que pueda presentar el colaborador en la lectura del manual.

INTRODUCCION

La forma de dirección de los recursos humanos ha ido evolucionando en los últimos años producto de la globalización del mercado y los drásticos cambios que producen inestabilidad en el entorno. Es así, que las empresas del futuro deberán adaptarse a estos cambios con la misma velocidad con la que se producen.

El impacto de las nuevas tecnologías en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) exige nuevos planteamientos estratégicos por parte de las empresas. Estas nuevas estrategias se van a orientar hacia el trabajo en equipo, compartir el conocimiento, considerar al usuario como gestor de Recursos Humanos, trabajar con herramientas sencillas, prácticas, y rapidez de respuesta. De esta manera el departamento de Recursos Humanos pasa de ser un apoyo al cliente interno a convertirse en un proveedor de contenidos de gestión.

Así mismo es de vital importancia que las organizaciones asuman el reto de adquirir y hacer un uso adecuado de instrumentos que les permitan desarrollarse como tal, proporcionándole al recurso más importante que posee, el recurso humano, las herramientas básicas y necesarias para que se integre a ella y desempeñe debidamente sus funciones de manera efectiva, siendo capaz de resolver con eficiencia los problemas.

En este sentido, y con especial orientación a la mejora progresiva en los procesos administrativos de la Policía Nacional Civil de El Salvador, se desarrolla el presente trabajo de investigación. El cual será aplicado al proceso de inducción de personal que desarrolla la División de Personal de dicha institución.

El primer capítulo describe toda la información relacionada al marco teórico conceptual, la cual es de vital importancia para la realización del presente trabajo de investigación. Se reflejan conceptos generales de La Administración de Recursos Humanos, herramientas administrativas de inducción de personal, tipos de manuales así como también generalidades de la División de Personal de la Policía Nacional Civil. Lo cual permite conocer aspectos relevantes de la Administración de Recursos Humanos y el uso de los instrumentos con los que cuentan para el desempeño de las funciones institucionales. Se describen los antecedentes de la institución, y un amplio detalle de sus orígenes y las bases de su creación, además de la misión, visión, valores y estructura organizativa que norma su campo de acción.

En el segundo capítulo se analiza la importancia de la investigación, los objetivos, tipos de instrumentos de recolección de información utilizados, determinación del universo y muestra para el desarrollo de la investigación de campo, además de la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Enunciando, los alcances y limitaciones de la investigación. Concluyendo con el diagnóstico que describe la situación actual de la División de Personal de la Policía Nacional Civil y un análisis de los factores internos y externos que inciden en su desempeño. (FODA), lo cual será insumo necesario para el diseño de la propuesta de Manual de Contenido Múltiple.

Finalmente se desarrolla el tercer capítulo, el cual contiene la propuesta de Manual de Contenido Múltiple dividida en dos apartados principales, el primero "Manual de Inducción a la PNC", el cual tiene como objetivo fundamental el conocimiento amplio y suficiente de la institución. Además, de la filosofía institucional (Misión, Visión, Valores), estructura organizativa, beneficios, normas, políticas y sanciones aplicables al personal de la Policía Nacional Civil, entre otros temas de interés para el nuevo colaborador. Y un segundo apartado, el cual brinda una inducción directa al puesto de trabajo, y permite conocer en forma descriptiva las funciones que debe desempeñar el nuevo y actual colaborador en la División de Personal de la Policía Nacional Civil

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DE LA DIVISION DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL Y GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

A. MARCO DE REFERENCIA DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

1. GENERALIDADES

a. ANTECEDENTES DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

La Policía Nacional Civil de El Salvador surgió a raíz de los acuerdos de paz, firmados en Chapultepec, México el 16 de enero de 1992, finalizando así más de doce años de guerra en el país

Esta Institución Policial nace con un nuevo concepto en materia de seguridad ciudadana enfocada en el estricto respeto a los principios democráticos y derechos humanos, bajo el interés común de construir la convivencia social y la seguridad ciudadana, mediante planes y programas de intervención y previsión de la violencia social y del delito; con un modelo moderno, democrático e incluyente que satisfaga las necesidades de seguridad y tranquilidad de la población

b. BASE LEGAL DE CREACION

De conformidad al Art. 159 inciso tercero de la Constitución de la República de El Salvador, la seguridad pública se encuentra a cargo de la PNC, que es un cuerpo profesional, independiente de la Fuerza Armada, la cual está regida por una Ley Orgánica que la regula institucionalmente.

Por Decreto Legislativo No. 269, de fecha 25 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 144, Tomo 316, del 10 de agosto de ese mismo año, se emitió la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil, donde se estableció su creación, organización y atribuciones. Se creó la Policía Nacional Civil, teniendo como misión la de proteger y garantizar el libre ejercicio de los derechos y las libertades de las personas, prevenir y combatir toda clase de delitos, mantener la paz interna, la tranquilidad, el orden y la seguridad pública tanto el ámbito urbano como rural.

c. FORMACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN POLICIAL A TRAVES DE LA ANSP

Para la formación de los miembros de la PNC se creó la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), la cual es responsable de preparar a los futuros miembros policiales y mantener programas de capacitación para el personal operativo en materia de modernización y tecnología; a través de impartir cursos teórico práctico en materia policial.

Por otra parte, dentro de las nuevas políticas institucionales se destaca la teoría del género, la cual tiene por objetivo la igualdad entre hombre y mujer para optar a cargos de jefatura y puestos en áreas operativas que culturalmente estaban destinadas a sólo hombres; así mismo brinda oportunidades al personal discapacitado en cargos administrativos.

d. DESPLIEGUE DE LA PNC

El primer e histórico despliegue de la Policía Nacional Civil, se realizó el 13 de marzo de 1993, en el norteño Departamento de Chalatenango.

El segundo despliegue fue el 30 de abril de 1993, en la ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas. Posteriormente el 28 de mayo del mismo año, la policía fue desplegada en San

Francisco, Departamento de Morazán y en el mes de julio del mismo año, se desplegó en el Departamento de La Unión.

La presencia de la entidad policial fue efectiva, el 8 de octubre de 1993 en el Departamento de San Miguel; el 20 de noviembre en Usulután; el 3 de Diciembre en San Vicente y el 20 del mismo mes en La Paz. Para el año de 1994, el despliegue territorial de la PNC, fue en aumento y en la medida que la Academia Nacional de Seguridad Pública, graduaba más promociones de agentes, en esa proporción se incorporaban los nuevos policías a diferentes lugares del país, de tal manera que a la fecha tienen presencia en todo el territorio nacional. Es importante destacar, que en su inicio también se desplegaron en el territorio nacional, divisiones especializadas, tales como; Finanzas, Fronteras y Antinarcóticos ¹

2. IMPORTANCIA

El Salvador ha sufrido con el paso del tiempo un incremento acelerado en los niveles de violencia y delincuencia, lo que está causando innumerables pérdidas de vidas humanas.

Es por ello que la institución policial trabaja a diario en incrementar las fortalezas que le hacen capaz de transformarse para mejorar su accionar, ejemplo de ello es que su personal tiene uno de los más altos niveles académicos en las diferentes áreas operativas y administrativas; el esfuerzo policial operativo se fundamenta en la participación social, los gobiernos locales y todas las fuerzas activas de la comunidad, asumiendo los roles que a cada uno corresponden, construyendo la convivencia social y la seguridad ciudadana, mediante planes y programas de intervención y prevención de la violencia social y del delito.

¹ www.pnc.com.sv, Link, opción Historia

3. MISION Y VISION

a. MISION

Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir. ²

Misión de la Policía Nacional Civil:

Garantizar la seguridad, el orden, la tranquilidad, el libre ejercicio de los derechos y libertades, prevenir y reprimir el delito, con estricto respeto a los derechos humanos, integrando el compromiso del personal y la participación de la población, contribuyendo al fomento del estado de derecho y desarrollo integral del país. ³

b. VISION

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.

En general, la visión está orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que es realmente. ⁴

² Chiavenato, Idalberto; "Gestión del Talento Humano" McGraw Hill, México D.F 2002; Capítulo 3: "Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano", Pág.- 53

³ www.pnc.com.sv, Link, opción Misión

⁴ Chiavenato, Idalberto; "Gestión del Talento Humano" McGraw Hill, México D.F 2002; Capítulo 3: "Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano", Pág.- 55

Visión de la Policía Nacional Civil:

Ser una institución policial moderna, profesional, transparente, democrática y respetuosa de los derechos humanos, que goce de confianza, credibilidad y prestigio nacional e internacional, por la integridad de sus miembros y la efectividad de los servicios orientados a la comunidad.⁵

4. VALORES

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.⁶

Los valores que deben regir la actividad institucional y de sus miembros, son amplios, variados y universales, sirviendo de guía y orientación en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se definen a continuación:

- Solidaridad

Es una actitud humana y profesional ante el daño, dolor o perjuicio a la integridad física, mental, psicológica o de otra índole que sufran o puedan sufrir las personas y ante el cual se tiene el deber moral y la obligación institucional de brindar apoyo, auxilio inmediato y protección según sea posible hacia la población en general, las víctimas de la delincuencia y sus familiares.

⁵ www.pnc.com.sv, Link, opción Visión

⁶ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

- Espiritu de servicio

Es la disposición personal y profesional de los(as) funcionarios policiales para ejercer su función con una actitud de servicio desinteresado hacia las personas, con entrega profesional, prontitud y dedicación, yendo más allá de lo exigido en el tiempo y esfuerzo entregado

- Justicia

Apego al estricto cumplimiento de la Ley, respetando los de igualdad, objetividad, equilibrio e imparcialidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Tolerancia

Es el respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y de sentir de los demás, aunque estas sean diferentes a las nuestras. La tolerancia en el quehacer policial se basa en aceptar y contribuir a conciliar las diferencias legítimas entre las personas y grupos de personas que conviven en una sociedad heterogénea a las cuales se presta servicio y en donde la policía actúa.

- Madurez profesional

Es el comportamiento profesional que incorpora la habilidad para aplicar en las actuaciones, el sentido común, el buen juicio, la experiencia, el conocimiento, el deseo de resolución de problemas, por sobre las emociones, preferencias o intereses personales.

- Respeto a los Derechos Humanos

En el desempeño de las funciones, se debe proteger y respetar la dignidad humana, mantener y defender los derechos de las personas entre los(as) miembros de la PNC.

- Integridad

Lealtad a los principios, normas y valores institucionales, evitando cometer o tolerar ninguna ilegalidad, hecho de corrupción, caracterizándose por su rectitud, transparencia y honestidad en el comportamiento laboral y personal.

- Disciplina

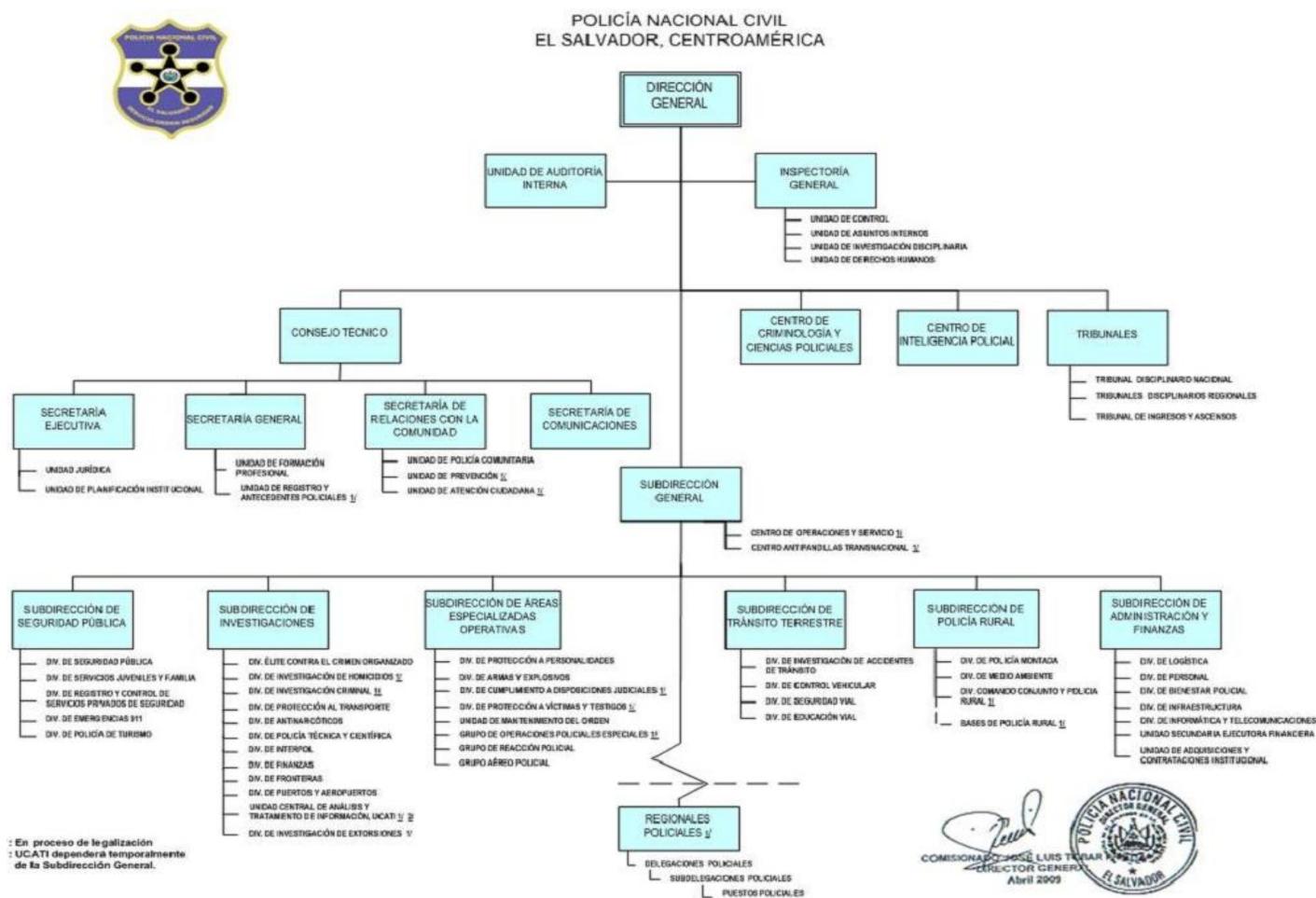
Actitud consciente para la observancia de las leyes, reglamentos, normas en general; se manifiesta mediante el cumplimiento de los propios deberes y ayudando a los demás a cumplir los suyos, asumiendo una actitud ejemplar en sus labores cotidianas.

- Responsabilidad

Actitud basada en el conocimiento y el compromiso consciente con la obligación de cumplir fiel y disciplinadamente las tareas y deberes propios de la profesión policial.⁷

⁷ www.pnc.com.sv, Link, opción Valores

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



NOTAS EXPLICATIVAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El mando ordinario de la Policía Nacional Civil lo ejerce el Director General, que es la máxima autoridad administrativa y operativa; además de ser el representante legal de dicha institución.

Son órganos dependientes del Director General: las Subdirecciones, la Inspectoría General y las Áreas de apoyo técnico o administrativas (Unidad de Auditoría Interna, Consejo Técnico; Centro de Criminología y Ciencias Policiales, Centro de Inteligencia Policial, Tribunales).

- Dirección General

Tiene como objetivo “administrar el funcionamiento de la corporación policial, a través de las dependencias responsables de la prevención y combate de hechos delictivos, a fin de proporcionar servicio eficiente a la comunidad destacada en todo el territorio nacional.

- Unidad de Auditoría Interna

Esta unidad es responsable de asegurar a la máxima autoridad de la Policía Nacional Civil el cumplimiento de las operaciones, actividades y programas de la entidad, a través de auditorías realizadas, de acuerdo a los patrones establecidos y bajo el marco legal; adicionalmente brindar asistencia técnica profesional en materia de control, a las dependencias de la institución para que tomen decisiones que ayuden a mejorar con eficiencia, eficacia y economía la utilización de los recursos asignados a la entidad.

- Inspección General

Es responsable de vigilar y controlar la ejecución de los servicios operativos y administrativos de la PNC, con el propósito de verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente. Está conformada por las Unidades: de Control, de Asuntos Internos, de Investigación Disciplinaria y de Derechos Humanos.

- Consejo Técnico

Contribuye con la Dirección General en el fortalecimiento Institucional, a través de la planeación estratégica, la asesoría jurídica y técnica, la gestión internacional, el manejo de la información, las relaciones policía-comunidad y la gestión para la profesionalización policial, a fin de coadyuvar al logro de los objetivos y las metas de la corporación policial. Bajo la autoridad del Consejo Técnico funcionan: Secretaría Ejecutiva, Secretaría General, Secretaría de Relaciones con la comunidad, y Secretaría de Comunicaciones.

- CEPRIPO (Centro de Criminología y Ciencias Policiales)

Realiza estudios científico-académicos del delito, con el propósito de utilizar los resultados para la formulación e implantación de estrategias orientadas a prevenir y combatir la delincuencia en el país.

- Centro de Inteligencia Policial

Es responsable de generar inteligencia policial a través de la recopilación, elaboración. Procesamiento, control y difusión de la información, para la toma de decisiones en todos los niveles de mando de la corporación policial.

- Tribunales

Son los responsables de ejecutar los diferentes procedimientos relacionados a los ascensos, faltas disciplinarias, apelaciones. Están conformados por: Tribunal Disciplinario Nacional, Tribunal Disciplinario Regional, y el Tribunal de Ingresos y Ascensos.

- Subdirección General

Supervisa y coordina las acciones operativas y administrativas orientadas a la regulación y mejora del trabajo de las distintas subdirecciones de la Policía Nacional Civil; mediante el cumplimiento del plan de acción y la canalización de órdenes de la Dirección General; a fin de garantizar el principio constitucional en lo relativo al orden, la seguridad y la tranquilidad pública.

De la subdirección General depende: el Centro de Operaciones y Servicio, el Centro de Antipandillas Transnacional; y las Subdirecciones de: Seguridad Pública, de Investigaciones, de Áreas Especializadas Operativas, de Tránsito Terrestre, de Policía Rural, de Administración y Finanzas y las Regionales Policiales. A continuación se describe cada uno de estos elementos de organización:

- Subdirección de Seguridad Pública

Coordina y evalúa la ejecución de estrategias y planes policiales de prevención del delito, en las diferentes dependencias bajo su cargo; a fin de garantizar el orden y la tranquilidad pública en el territorio nacional.

Bajo el mando de esta Subdirección se encuentran las Divisiones: de Seguridad Pública, de Servicios Juveniles y Familia, de Registro y Control de Servicios Privados de seguridad, de Emergencias 911 y de Policía de Turismo.

- Subdirección de Investigaciones

Dirige y coordina la investigación operativa policial de las Divisiones responsables en la investigación de hechos delictivos y la forma de atención que se debe prestar en algunas modalidades del delito, por parte del personal de investigadores.

Las dependencias a su cargo son las Divisiones: Elite Contra el Crimen Organizado, de Investigación de Homicidios, de Investigación Criminal, de Protección al Transporte, de Antinarcóticos, de Policía Técnica y Científica, de INTERPOL, de Finanzas, de Fronteras, de Puertos y Aeropuertos, de Investigación de Extorsiones y la Unidad de Análisis y Tratamiento de Información.

- Subdirección de Áreas Especializadas Operativas

Dirige, coordina y evalúa las actividades policiales realizadas por las Divisiones, Unidades y Grupos que la conforman, a fin de definir las estrategias operativas congruentes con el Plan Estratégico de la Policía Nacional Civil.

Las dependencias bajo su mando son las Divisiones: de Protección a Personalidades, de Armas y Explosivos, de cumplimiento a Disposiciones Judiciales, de Protección a Víctimas y Testigos. Unidad de Mantenimiento del Orden y los Grupos siguientes: de Operaciones Policiales Especiales, de Reacción Policial y Aéreo Policial.

- Subdirección de Tránsito Terrestre

Es responsable de garantizar la seguridad vial en el ámbito nacional, haciendo cumplir la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus reglamentos y demás disposiciones legales, a fin de contribuir a la seguridad ciudadana. Está conformada por las Divisiones de Investigación de Accidentes de Tránsito, de Control Vehicular, de Seguridad Vial y de Educación Vial.

- Subdirección de Policía Rural

Es responsable de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de planes y estrategias operativas, a fin de mantener, restablecer y garantizar la tranquilidad, el orden y la seguridad pública a la población del área rural de país.

Las dependencias bajo su mando son las Divisiones de Policía montada, de Medio Ambiente, Comando Conjunto y Policía Rural, y Bases de Policía Rural.

- Subdirección de Administración y Finanzas

Apoya el funcionamiento operativo de la Institución, a través de la implementación y mantenimiento de los sistemas de personal, logística, de infraestructura, informática y telecomunicaciones, financiero y de adquisiciones; a fin de contribuir al logro de la Misión Corporativa. Está conformada por las Divisiones de Logística, de Personal, de Bienestar Policial, de Infraestructura, de Informática y Telecomunicaciones.

La Unidad Secundaria Ejecutora Financiera (USEFI) Y la de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), pasan a depender de la Dirección General, a partir de marzo de 2010.

- Regionales Policiales

Planifica, coordina, registra, analiza y evalúa los factores relacionados con el sometimiento de delitos y las acciones ejecutadas por las diferentes dependencias y especialidades policiales, a fin de prevenir y combatir hechos delictivos en la región correspondiente.

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos⁸

⁸ Chiavenato, Idalberto; "Administración de recursos humanos", octava edición, McGraw-Hill, México, 2007; parte 2: Sistema de Administración de recursos humanos, Pág. 93-95.

- Recursos Físicos y Materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización.

- Recursos Financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición y obtención de los demás recursos que requiere la organización

- Recursos Mercadológicos

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización.

- Recursos Humanos

Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

- Recursos Administrativos

Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprende todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados en la organización.

2. GENERALIDADES DE LA DIVISION DE PERSONAL

De conformidad con la definición conceptual, la Administración de Recursos Humanos es un sistema , es una responsabilidad de línea de cada jefe y una función de staff (asesoría del organismo de recursos humanos), e incluye varios subsistemas que van desde el ingreso hasta la salida definitiva del personal.⁹

Los subsistemas de Sistema de Administración de los Recursos Humanos son:

- Integración de recursos humanos (planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección),
- Organización de recursos humanos (diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, , evaluación al desempeño),
- Retención de los recursos humanos (remuneración-administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, y relaciones con las personal),

⁹ Chiavenato, Idalberto; "Administración de recursos humanos", octava edición, McGraw-Hill, México, 2007; parte 2: Sistema de Administración de recursos humanos, Pág. 93-128.

- Desarrollo de recursos humanos (capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional), y
- Auditoria de recursos humanos (sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social).

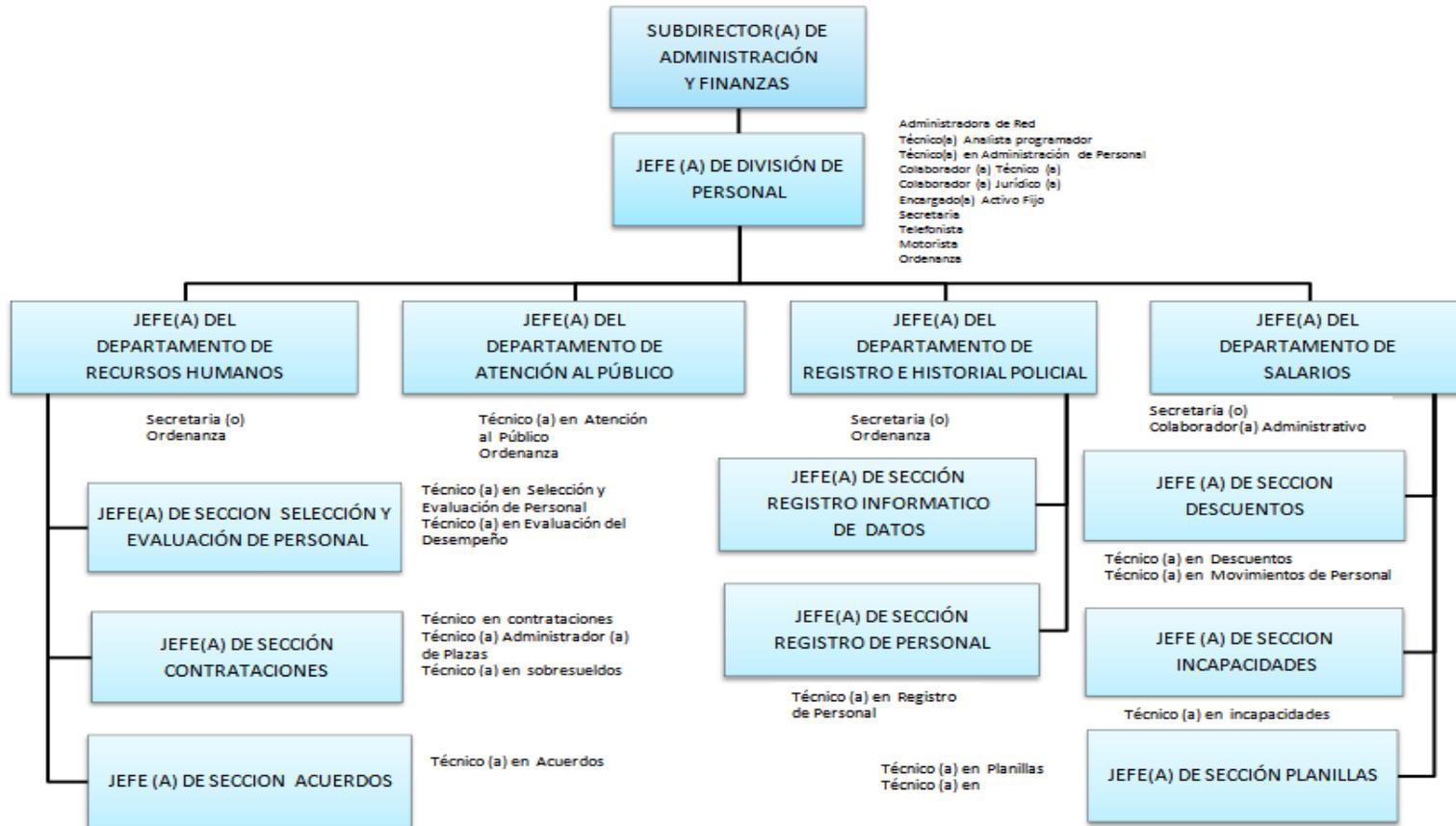
FUNCIONES DE PERSONAL

Las funciones sustantivas definidas para la División de Personal de conformidad con el Manual de Organización¹⁰ (abril 2009), son las siguientes:

- Proveer de recursos humanos idóneos a la institución
- Elaborar contratos y acuerdos de personal administrativo y policial
- Establecer y ejecutar el sistema de evaluación al desempeño
- Mantener actualizada la base de datos del personal
- Administrar el pago de salarios, sobresueldos
- Administrar el Sistema de Registro e Historial Policial del personal
- Proporcionar los medios de identificación a los empleados
- Facilitar trámites y gestiones del personal a través de la recepción, traslado, y despacho de documentos.

¹⁰ Manual de Organización de la Policía Nacional Civil, aprobado el 2 de mayo de 2009, Pág. 51, de la División de Personal.

3. ESTRUCTURA ORGANICA Y RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISION DE PERSONAL



NOTAS EXPLICATIVAS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DIVISION DE PERSONAL

La estructura organizativa aprobada para la División de Personal establece cuatro departamentos. Estos funcionan actualmente con siete secciones a quienes se les atribuyen las funciones siguientes:

- Departamento de Recursos Humanos
Se encarga de mantener la plantilla de personal de la institución, realiza la evaluación y selección de personal administrativo. Cuenta con las secciones de Selección y Evaluación, Acuerdos y Contrataciones.
- Departamento de Atención al Público:
Facilita los trámites y gestiones del personal a través de la recepción, traslado y despacho de documentos a los departamentos de la División de Personal. También emite constancias según solicitud de los empleados.
- Departamento de Registro e Historial Policial
Dispone de la información completa y actualizada del personal de la corporación policial. Dispone de las secciones de Registro informático de Datos y Registro de Personal.
- Departamento de Salarios
Elabora las planillas de pago de salarios, vacaciones, bonificaciones, aguinaldo y los reportes de retenciones financieras. Tiene las secciones de Descuento, Incapacidades y Planillas.

4. CARGOS FUNCIONALES DE LA DIVISION DE PERSONAL

No	Cargos Funcionales	Jefatura	Depto. De Recursos Humanos	Depto. De Atención al público	Depto. De Registro e Historial	Depto. De Salarios	Total
1	Jefa división	1					1
2	Jefe Departamento		1	1	1	1	4
3	Encargado de sección		3		2	3	8
4	Encargado de archivo		1				1
5	Encargado de activo fijo	1	1		1	1	4
6	Seguridad	1					1
7	Secretaria	3	1		1	1	6
8	Motorista	1					1
9	Ordenanza	1	1	1	1	1	5
10	Mensajero	1					1
11	Jefe Área Informática	1					1
12	Técnico Informática	1		1	1		3
13	Administrador de Red.	1					1
14	Colaborador Jurídico	1					
15	Colaborador Técnico	1					1
16	Colaborador Administrativo**				30		30
17	Técnicos*						5
18	Encargada de Emisión de Constancias		5	1			1
19	Analista Ordenes de Descuento			2			2
20	Encargada de Información Financiera y Personal			1			1
21	Encargada de Recepción y Despacho de Documentación			1		1	2
22	Técnico Refrenda Institucional		1				1
23	Técnico Contratación Personal/Promociones ANSP		6				6
24	Técnico Sobresueldos		2				2
25	Técnico Descuentos					2	2
26	Técnico AFPS					2	2
27	Técnico Pago por reposición					1	1
28	Técnico Pago Adicionales					1	1
29	Técnico Retenciones Financieras y Legales					1	1
30	Técnico Registro e Incapacidades					2	2
Total		14	23	8	37	17	99

Tabla 1: Cargos funcionales de la División de Personal

C. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE INDUCCION DE PERSONAL

1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

a. CONCEPTO

Las herramientas administrativas son una serie de instrumentos que norman y regularizan la conducta y dan los lineamientos para los empleados de la empresa¹¹.

b. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS EN LA DIVISION DE PERSONAL

- Manual de Organización

Describe y establece las responsabilidades de las áreas que integran la División de Personal de la institución y la jerarquía a la que deben regirse para un eficiente desempeño de las labores de su competencia.

Asimismo establece la estructura orgánica de dicha División, mediante la delimitación de los objetivos, funciones y relaciones de autoridad de los elementos que conforman la misma, a fin de facilitar su funcionamiento.

¹¹ Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y Organización de Empresas", México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, Octava Edición, 1994.

- Manual de Procedimientos

Ha sido elaborado con el propósito de definir claramente los responsables y la secuencia de cada una de las actividades que conlleva un procedimiento en la División de Personal, a fin de contribuir a la

Normalización y simplificación de las tareas y la ejecución de las mismas, lo cual es de mucha importancia para el análisis o revisión de los métodos empleados y como herramienta de apoyo para reducir el tiempo en cada actividad, la inducción del puesto y la capacitación del personal,

- Organigrama

General: Documento en el cual se refleja la estructura organizativa de la Policía Nacional Civil, a nivel nacional.

Por dependencias: Documento a través del cual se detalla cómo se encuentra conformada cada dependencia de la Institución.

2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

a. CONCEPTO

Manual, como el propio nombre lo dice, es un libro que se tiene a mano. Es un compendio, es decir, una colección de textos, catalogados y fácilmente localizables.

En Administración, Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.¹²

Los Manuales Administrativos, son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.¹³

b. FINALIDAD

Los manuales tienen varias finalidades, dentro de las cuales pueden citarse, las siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices
- Mantener una fuerza de trabajo que satisfaga cuantitativamente y cualitativamente las necesidades de la empresa a corto, mediano y largo plazo
- Proporcionar a los empleados condiciones materiales adecuadas al desempeño de las respectivas funciones

¹² Chiavenato, Idalberto, "Iniciación a la organización y el control", McGraw-Hill, Bogotá, 1994, Pág. 90.

¹³ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 170.

- Evaluar continuamente el desempeño de todos los funcionarios con fines de transferencias, promociones, capacitación y conocimiento de forma general de la calidad del potencial humano de la empresa ¹⁴

c. FUNCIONES

Los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándola de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- Burocratizar la empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, que es la formalización. Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas.
- Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa
- Estandarizan y uniforman el desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicios que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante

¹⁴ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 170-171.

- Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como deben hacerse las cosas.¹⁵

En la medida que estas funciones se logren, el manual puede convertirse en un importante instrumento de administración de la empresa.

d. TIPOS DE MANUALES

Clasificación básica¹⁶:

I. Por su naturaleza o área de aplicación

- Micro administrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

- Macro administrativos

Son los documentos que contienen información, de más de una organización.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, "Iniciación a la organización y el control", McGraw-Hill, Bogotá, 1994, Pág. 92-93.

¹⁶ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 171-174.

- Meso administrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Corresponden normalmente al sector público aunque también puede emplearse en el sector privado.

II. Por su contenido

- De organización

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos.

De forma general, se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Aspectos Positivos del Uso del Manual de Organización

- Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
 - La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
 - Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
 - Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados
-
- De procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información, sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación., suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa, en el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, por lo que facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad del Manual de Procedimientos.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
 - Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
 - Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
 - Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
 - Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
 - Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
 - Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
 - Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos¹⁷.
-
- De Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

¹⁷ organización de empresas, análisis diseño y estructura franklin fincowsky enrique benjamín méxico, fca - unam.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- I. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- II. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo obviamente de la forma de la administración.
- III. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos de la otra. ¹⁸

- De Calidad

Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables entre otros.

El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad, asimismo se establecen los requisitos y las funciones a desempeñar por el personal de la misma.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill, Bogotá Capítulo 9 Pag. 243, 247, 248

- De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimientos, logros, evolución, y composición.

Esto le da al empleado un panorama del desarrollo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado que contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- De políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo, también ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.

Objetivo del Manual de Políticas:

- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

- De Contenido Múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización

- De puestos

También denominado manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

El manual de puestos debe documentar la información ordenada y específica sobre la Ubicación, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por si mismo constituya una solución dentro de las instituciones.

- De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- De ventas

Incluye un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, entre estas se mencionan:

- Definición de estrategias
 - Descripción de productos o servicios
 - Políticas de funcionamiento
-
- De producción

Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

- De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- De personal

Incluyen reglas del empleado o de empleo, entre estas: condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitaciones y desarrollo, prestaciones entre otros.

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

- De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

3. MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Son los que incluyen información mixta de dos o más tipos de manuales administrativos. Se elaboran cuando la empresa no requiere manuales administrativos específicos. Por ejemplo:

- Manual de políticas y procedimientos.
- Manual de organización y procedimientos

a. CONCEPTO

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización¹⁹.

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

b. FUNCIONES

El objeto de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes²⁰ :

- Que se considere más accesible para su consulta
- Qué resulte más viable económicamente
- Qué técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información
- Qué sea una instrucción específica del nivel directivo

¹⁹ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 171-174.

²⁰ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 171-174.

c. CONTENIDO

El contenido de este manual es la combinación de dos o más tipos de manuales administrativos mencionados anteriormente, por lo que puede incluir ciertos capítulos de los otros. Un contenido que nos sugiere George R. Terry (1978, p. 746) es el siguiente:

- Carátula.
- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Historia.
- Políticas.
- Organización.
- Departamentos.
- Reglamentos.
- Material de consumo.
- Puntos sobre el personal.
- Diversos.

El contenido va a depender del tipo de manual administrativo que se desee elaborar y que éstos pueden incluir ciertos apartados específicos, en algunas ocasiones capítulos combinados y además de ello no es universal, pero sí nos da ciertos parámetros para elaborarlos y tener la información que se desea transmitir a los miembros de la organización.

También es importante mencionar que en todas las hojas la parte superior e inferior, de cualquier tipo de manual administrativo, se debe incluir lo siguiente:

- Logotipo de la organización.
- Nombre del organismo.
- Título de manual.
- Un apartado de quien lo elaboró, revisó, autorizó y actualizó.
- Fecha de autorización.
- Fecha de publicación.

4. MANUAL DE INDUCCION

a. CONCEPTO

Es un instrumento escrito que comprende una descripción de políticas de una organización, prestaciones y otros temas relacionados con la actividad propia de aquella²¹.

²¹ Reyes Ponce, Agustín, "Administración Moderna", Limusa, México, 1998, Pág., 260

El Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así dé inicio al desarrollo de sus actividades

También se les llama Manual del empleado, suelen englobar todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa²².

Se trata de una guía práctica para quién se integra a la institución cuya finalidad le permite tener una visión del propósito y estructura de la organización. Sirve para orientar al nuevo personal en el proceso de integración a la institución. Tiene como objetivo dar a conocer los procedimientos administrativos de la organización.

b. FINALIDAD

- Facilitar la información necesaria sobre la empresa su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento , procedimientos y beneficios.
- Servir como instrumento de relación entre empleado y empresa
- Facilitar la adaptación y ambientación laboral²³.

²² Pedro Dorat / Ricardo Oliva/ Angélica Zaldivar, "Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de Personal para el MAG Región Occidental, UES, 1992, Pág., 60.

²³ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 171-174.

5. MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

a. CONCEPTO

Conocido también como manual individual o instrumento de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización²⁴.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.²⁵

Básicamente, tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante.

²⁴ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 172.

²⁵CHRUDEN, J. Herbert y Arthur w. SHERMAN Jr., Personal management, Cincinatti, South Eastern, 1963, pág. 79.

De este modo, un puesto es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama²⁶

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

b. FINALIDAD

- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respectivo de la organización
- Coadyudar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen²⁷

²⁶CHRUDEN, J. Herbert y Arthur w. SHERMAN Jr., Personal management, Cincinatti, South Eastern, 1963, pág. 79.

²⁷ Franklin F., Enrique Benjamín, "Organización de empresas", McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 "Manuales Administrativos", Pág. 171-174.

CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO SOBRE DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL ORDENAMIENTO Y MEJOR DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR

A. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a. ANTECEDENTES

El 16 de enero de 1992 se firmaron los Acuerdos de Paz mediante los cuales se estampaba el inicio de un nuevo El Salvador, y con él una nueva Policía Nacional Civil, la cual sería regida por un verdadero espíritu de servicio a favor de la dignidad humana.

En la actualidad, la Policía Nacional Civil, mediante la Unidad de Planificación Institucional (UPI), cuenta con un Manual de Organización, en el cual plasma las funciones correspondientes a cada una de las dependencias que conforman la Institución. Sin embargo la alta administración es consciente de la poca funcionalidad de este documento para el proceso de integración o inducción del personal administrativo a la organización. En este sentido, la División de Personal de la PNC, busca incorporar en un mismo documento, la información más precisa y útil concerniente a la Institución que pueda servir de guía al nuevo colaborador de este organismo, incluyendo además las funciones genéricas de los puestos tipo, el cual brindara bases solidas en relación a su puesto de trabajo evitando demoras y eficientizando su proceso de adaptación.

Al hablar de la necesidad con que cuenta la División, se considera necesario diseñar un manual que contenga las generalidades de la PNC y la descripción de los puestos tipo de la División de Personal, haciendo uso de un Manual de Contenido Múltiple, que concentrara la información de

un Manual de Bienvenida, con información relevante y detallada de la Policía Nacional Civil, como antecedentes, legislación estructura, entre otros y un Manual de Descripción de Puestos, que relacione las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, así como sus características importantes. Obteniendo de esta manera la combinación perfecta de información básica que el recurso humano de antiguo y nuevo ingreso podrá tener a disposición y consultar en el momento que lo requiera.

b. FORMULACION DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a una diversidad de desafíos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, es por ello que deben hacer uso de herramientas que les permitan desempeñar las labores con eficacia y eficiencia.

Actualmente la División de Personal de la PNC, no cuenta con un manual que contenga información genérica de la institución y que a su vez refleje la descripción de puestos tipo de la misma. Por otra parte será necesario considerar el manual de funciones y descripción de puestos (en proceso de revisión), con el propósito de elaborar una clasificación ordenada y precisa de los cargos funcionales ubicados en los distintos departamentos.

Es importante mencionar que toda la información se reflejara en un único manual, para evitar la acumulación de documentación y demoras en la búsqueda de información. La proyección de la División de Personal, es implementar esta modalidad a nivel Institucional, es decir que el manual diseñado pueda contemplar en el corto plazo todos los puestos tipo a nivel organizativo.

De todo esto se plantea la siguiente interrogante a resolver:

¿En qué medida el diseño de Manual de Contenido Múltiple contribuirá al mejor ordenamiento y desempeño del Recurso Humano Administrativo en la División de Personal de la Policía Nacional Civil de El Salvador?

2. OBJETIVOS

a. OBJETIVO DEL TRABAJO

Diseñar un Manual de Contenido Múltiple que contribuya al ordenamiento y mejor desempeño del Recurso Humano Administrativo en la División de Personal de la Policía Nacional Civil de El Salvador

b. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Recolectar información necesaria que contribuya al diseño y elaboración de un manual de Contenido Múltiple que combine un manual de bienvenida y descripción de los puestos tipo en la División de Personal de la Policía Nacional Civil de El Salvador.

c. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Formular un marco de referencia a cerca de las generalidades de la División de Personal y de las herramientas administrativas de inducción de personal, que sirva de soporte para el problema en estudio.

Desarrollar la investigación de campo que sirva para identificar y validar la necesidad que existe de contar con un Manual de Contenido Múltiple que oriente al Recurso Humano de la División de Personal a conocer los aspectos generales de la organización.

Diseñar la propuesta de un Manual de Contenido Múltiple que facilite al Recurso Humano Administrativo de la División de Personal, el desempeño de su cargo.

B. JUSTIFICACION DEL TEMA

- **IMPORTANCIA**

Esta investigación se considera de gran relevancia ya que con la misma se pretende brindar un aporte significativo a la División de Personal de la Policía Nacional Civil, con el Diseño de un Manual de Contenido Múltiple que contribuya al mejor ordenamiento y desempeño en el puesto de trabajo del Recurso Humano Administrativo beneficiando principalmente a los responsables de la Administración y a quienes recién se incorporan a la institución.

- **UTILIDAD**

Con la creación de este Manual de Contenido Múltiple se facilitará el proceso de incorporación del Recurso Humano de Nuevo Ingreso y la adaptación del Recurso Humano ya existente en la institución, facilitando el acceso a la información básica y descripción general de las funciones a desempeñar en cada puesto de trabajo, así como la adecuada orientación para contribuir de forma efectiva al logro de los objetivos estratégicos de la División de Personal.

- **ORIGINALIDAD**

La investigación se orientará en el diseño de un Manual de Contenido Múltiple que consolide un Manual de Bienvenida y un Manual de descripción de Puestos, el mismo debe contener la información relevante sobre la Institución, y como contenido fundamental la descripción de funciones genéricas de los puestos tipos de la División de Personal de la PNC.

- **FACTIBILIDAD**

Este trabajo de investigación se considera que es factible su realización ya que cuenta con todos los requisitos necesarios entre los que se pueden mencionar los siguientes criterios de vital importancia, para el desarrollo de la investigación los cuales son: disponibilidad de tiempo requerido para la realización de entrevistas y revisión de procesos y procedimientos actuales, los recursos financieros que implicaría las visitas a la institución, administración de los recursos materiales a utilizar en la investigación, entre otros.

C. METODO DE LA INVESTIGACION

1. TIPO DE FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

a. DATOS PRIMARIOS

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Con el objeto principal de obtener datos confiables y objetivos se implemento la técnica de observación, mediante la presencia física del grupo de investigación en las instalaciones de la División de Personal. Para esto, fueron necesarias las visitas periódicas a la institución, obteniendo así información de primer nivel sobre la problemática en estudio.

- **ENTREVISTA**

La entrevista fue dirigida a las Jefaturas de la División de Personal, la cual conforman 4 instancias: Departamento de Recursos Humanos, Salarios, Registro e Historial Policial y Atención al Público.

Se desarrollo una guía de 15 preguntas abiertas las cuales se elaboraron anticipadamente por el grupo de investigación, para obtener la información requerida, incorporando preguntas adicionales consideradas como necesarias y adecuadas a cada situación.

Para dar cumplimiento a solicitud realizada por la instancia superior de este organismo, fue necesario desarrollar entrevistas a un grupo de personas que tuvieron su ingreso a la División de Personal en el presente año. Esto con el propósito de ampliar la información recolectada, y considerar aspectos adicionales que servirán como insumo para la detección de necesidades de la División de Personal.²⁸

- ENCUESTA

Esta técnica se desarrollo haciendo uso del instrumento conocido como cuestionario. Por medio del diseño de 15 preguntas cerradas, dirigidas al Recurso Humano Administrativo de la División de Personal.²⁹

Los temas base para el diseño del documento surgieron como resultado de una análisis previo llevado a cabo con la asesoría de la autoridades involucras y el equipo de investigación. Estos se fundamentaban principalmente en los datos de identificación del personal encuestado, criterios básicos sobre la inducción recibida en su ingreso a la institución, necesidades actuales que enfrenta la División de Personal para llevar a cabo el proceso de inducción, conocimiento de normativas, instructivos, manuales y políticas vigentes. Finalizando con un listado de temas relevantes que deberían ser considerados en el diseño de Manual de Contenido Múltiple.

²⁸ La entrevista se desarrollo en un grupo de tres personas, cuyo ingreso a la institución se encuentra entre las fechas siguientes: Septiembre 2010- Septiembre 2011.

²⁹ Para este caso se considerara el resultado del cálculo de la muestra

b. DATOS SECUNDARIOS

- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se considero información conceptual relacionada con las Herramientas Administrativas, en lo referente a un Manual de Contenido Múltiple y su adecuada implementación en sí, de igual manera en información obtenida o proporcionada por los Jefes de los cuatro Departamentos de la División de Personal.

- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La presente investigación ha sido apoyada en la investigación documental, pues con los datos obtenidos de los sujetos de estudio ha sido necesario tabular, para tener una información objetiva y precisa de la situación estudiada, y a partir de ahí, poder formular una propuesta, que solucione la problemática detectada en la falta de un Manual de Contenido Múltiple, en la División de Personal de la PNC.

2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

a. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para efectos del presente estudio, el universo de la Investigación estará constituido por los 99 empleados de la División de Personal de la Policía Nacional Civil de El Salvador, de acuerdo a investigaciones sobre la base de datos de empleados a la que fue posible tener acceso se obtiene el siguiente cuadro resumen:³⁰

³⁰ Datos de la División de Personal al 31/08/2011.

AREA	TIPO DE PERSONAL		TOTAL
	POLICIAL	ADMINISTRATIVO	
Jefaturas	2	12	14
Departamento de Recursos Humanos	4	19	23
Departamento de Salarios	0	17	17
Departamento de Registro e Historial Policial	15	22	37
Departamento de Atención al Publico	0	8	8
TOTAL	21	78	99

Tabla 2: Resumen clasificación de empleados de la División de Personal por Departamento y Tipo

b. CÁLCULO Y DETERMINACION DE LA MUESTRA

Se determino universo de investigación finita, dado que se conoce el número exacto de empleados, se aplicará la fórmula para encontrar la muestra, de acuerdo a la siguiente información:

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

Donde:

N = Universo = 99 empleados

Z = nivel de confianza = 1.96, representa un nivel de confianza del 95% lo que corresponde en la campana de Gauss o área bajo la curva normal de Z = 1.96

E = El grupo de investigación determinó un error máximo permisible = 0.05

Q = probabilidad de fracaso = 0.5

P = probabilidad de éxito = 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (99) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2(99-1) + (1.96)^2 (0.5) \cdot (0.5)}$$

SUSTITUYENDO EN LA FÓRMULA:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (99) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2(99-1) + (1.96)^2 (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 78.878$$

n = 79 EMPLEADOS

3. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

a. ALCANCES

- Se determinó que La División de Personal de la Policía Nacional Civil de El Salvador, requiere del diseño de una Herramienta Administrativa que sirva de guía en los procesos inducción de personal, con la finalidad que estos se realicen de forma efectiva.
- Uno de los principales hallazgos fue identificar que en el proceso de contratación, el personal no recibe una adecuada inducción, ocasionando limitantes para el ejercicio de sus deberes, derechos y obligaciones, dentro de la institución.
- Se detectó que el personal que brinda la inducción, no se encuentra debidamente capacitado para el desarrollo de esta función, tomando criterio propio sobre la información que debe proporcionarse al nuevo colaborador.
- El diseño de una Herramienta Administrativa que proporcione información oportuna al colaborador, y una adecuada metodología de implementación, mejorara significativamente el proceso de inducción,

b. LIMITACIONES

- Se presentaron inconvenientes en el proceso de recolección de datos, en lo referente a las entrevistas y encuestas realizadas, debido a que el personal no contaba con el tiempo necesario para brindar la información en el momento que se requería. Además de la falta de interés de algunos empleados, para colaborar con la investigación.
- La persona delegada para el acceso a la información se encontró fuera de oficina durante un periodo de dos meses, por lo que fue necesario establecer un nuevo contacto directo con el propósito de obtener la información que se requería para la presente investigación.
- Para la obtención de información, fue necesario adaptarse a los procesos de la División de Personal, los cuales en algunas ocasiones fueron burocráticos y engorrosos.
- Debido a la ubicación física de la División de Personal, hubo un mayor esfuerzo e inversión de tiempo adicional, al momento de trasladarse a dichas instalaciones, en vista que no existen rutas de acceso directo.
- El tiempo disponible para efectos de investigación fue limitado, e incurrió en la solicitud de permisos de trabajo para poder desarrollarla de forma presencial.

D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL MEJOR ORDENAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO, DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Para obtener información que sea relevante a la presente investigación, fue necesario desarrollar un cuestionario con 15 preguntas cerradas, dirigido a 79 empleados Administrativos de la División de Personal, que conforman la muestra de la presente investigación.

En esta clasificación se incluyen los siguientes Departamentos: Jefatura División de Personal, Recursos Humanos, Salarios, Registro e Historial Policial y Atención al Público.

El cuestionario se encuentra estructurado por los siguientes apartados: (Ver Anexo 1)

a. GENERALIDADES:

Esta sección está definida básicamente para recolectar información personal de los encuestados, que contribuya a una mejor identificación de sus características principales, se incluyen: Nombre del Departamento, Cargo desempeñado, Tiempo de trabajo en la institución, en el Departamento y en el cargo. Sexo y Nivel de estudios cursados por el empleado.

b. CUERPO DEL CUESTIONARIO

Se pretende obtener información de primer nivel, sobre los procesos que actualmente se desarrollan en la División, las normativas y manuales vigentes, incorporando además, preguntas específicas sobre la utilidad que se considera tendría el diseño de un manual de contenido múltiple con una adecuada metodología de implementación.

DATOS GENERALES

Pregunta N° 1: Nombre del Departamento al que pertenece

Objetivo: Clasificar por áreas funcionales a los participantes de la encuesta.

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
JEFATURA DIVISION DE PERSONAL	11	14%
RECURSOS HUMANOS	20	25%
ATENCION AL PUBLICO	5	6%
REGISTRO E HISTORIAL POLICIAL	30	38%
SALARIOS	13	17%
TOTAL	79	100.00%

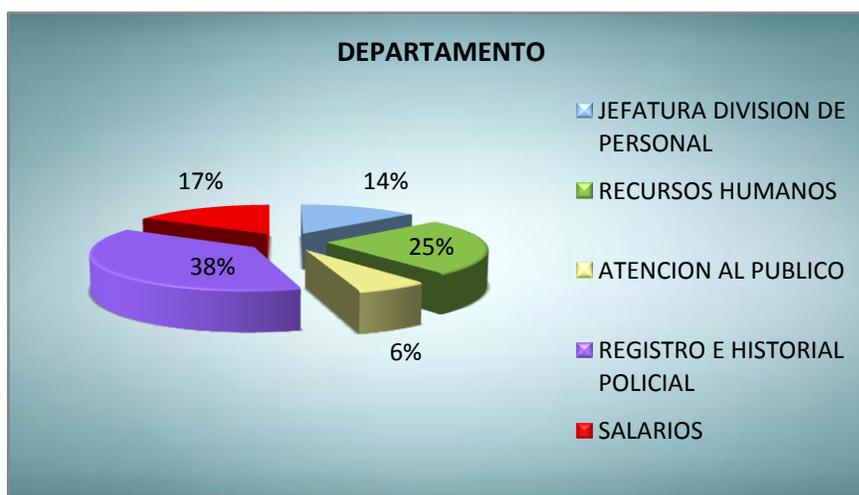


Figura 1: Pregunta 1 de la encuesta

Comentario:

Del 100% de personas encuestadas el 38 % pertenece al Departamento de Registro e Historial Policial, área donde se concentra la mayor cantidad de empleados, seguida del Departamento de Recursos Humanos con un 25%, Departamento de Salarios con 17%, Jefatura de la División de Personal y Departamento de Atención al Público con porcentajes de 14% y 6 % respectivamente.

Pregunta N° 2: Cargo que Desempeña

Objetivo: Enunciar los cargos funcionales desempeñados por los sujetos de la muestra

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
ORDENANZA	2	3%
SEGURIDAD	1	1%
OPERATIVO	3	4%
SECRETARIA	8	10%
COLABORADOR ADMINISTRATIVO	26	33%
TECNICO	32	40%
ANALISTA	2	3%
JEFE DE SECCION	5	6%
TOTAL	79	100.00%

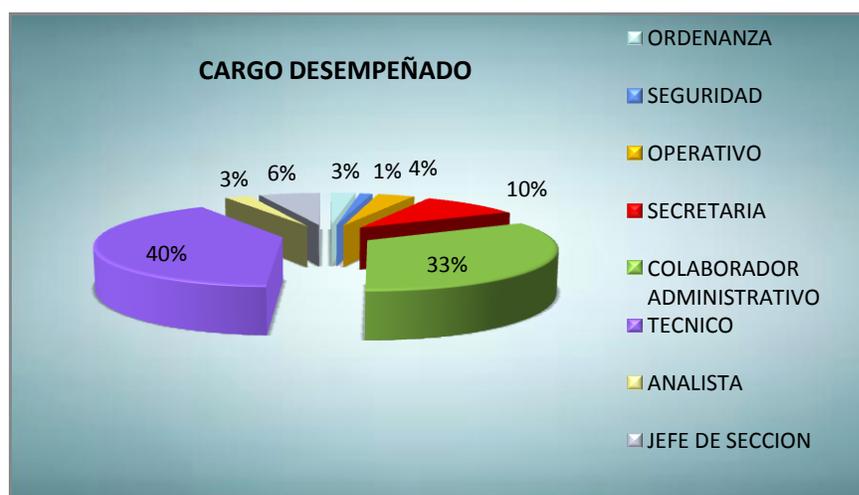


Figura 2: Pregunta 2 de la encuesta

Comentario:

El gráfico 2 muestra la tendencia de los cargos funcionales desempeñados por los encuestados, siendo los más representativos, Técnicos con un 40%, Colaboradores Administrativos 33%. Un 10% son secretarías, 6% Jefes de Sección, y un mínimo porcentaje se encuentra conformado por cargos operativos, ordenanzas entre otros.

Pregunta N° 3:**I. Tiempo de Trabajo en la Institución**

Objetivo: Conocer el tiempo de labor que el empleado ha prestado a la institución

TIEMPO EN LA INSTITUCION	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MENOS DE 5 AÑOS	14	18%
ENTRE 5.01 - 10 AÑOS	17	21%
ENTRE 10.01 - 15 AÑOS	17	22%
MAS DE 15 AÑOS	31	39%
TOTAL	79	100.00%

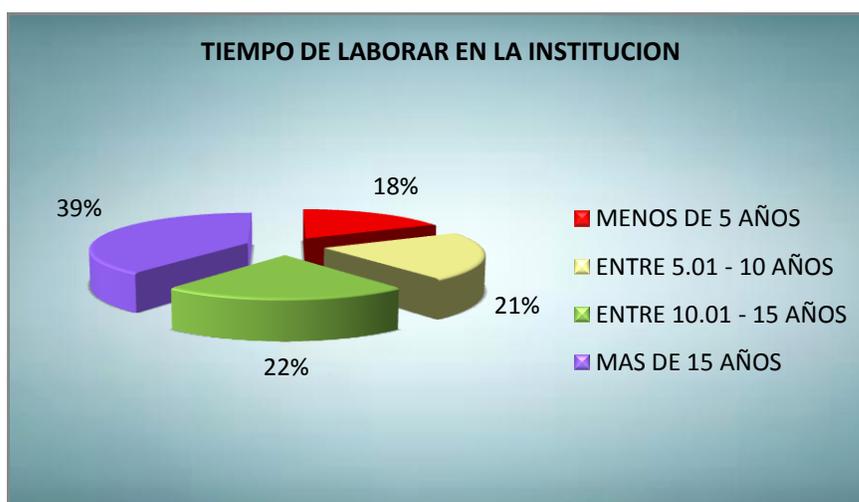


Figura 3: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

Del total de personas encuestadas un porcentaje significativo del 39% expresaron que se encuentran laborando en la institución desde hace mas de 15 años, un 22% lo ha estado desde hace mas de 10 años, mientras que un 21% tiene entre 5-10 años de pertenecer a la institución. Un porcentaje minoritario presta sus servicios desde hace menos de 5 años en la Policía Nacional Civil.

II. Tiempo de trabajo en el Departamento

Objetivo: Conocer el tiempo de labor del empleado en el Departamento.

TIEMPO EN EL DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MENOS DE 2 AÑOS	28	35%
ENTRE 2.01- 5 AÑOS	15	19%
ENTRE 5.01- 10 AÑOS	17	21%
MAS DE 10 AÑOS	17	22%
OTROS	2	3%
TOTAL	79	100.00%

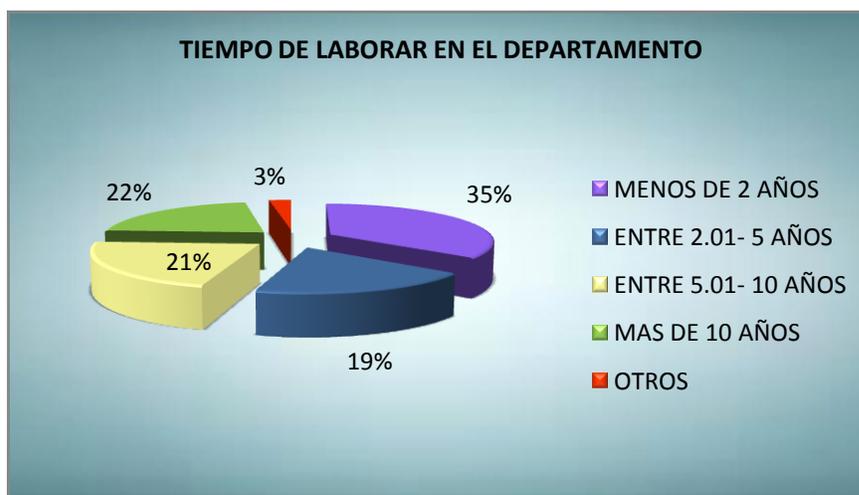


Figura 4: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

El gráfico muestra que un 35% de los empleados encuestados, ha laborado para la División de Personal, por un periodo inferior a los 2 años. Un 19% lo ha hecho entre 2.01-5 años, Un 21% por más de 5 años y un 22% por más de 10 años.

Así mismo, existe un porcentaje mínimo de empleados que no dieron respuesta a la interrogante.

III. Tiempo en el cargo

Objetivo: Conocer el tiempo que el empleado tiene desempeñándose en su cargo actual.

TIEMPO EN EL CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MENOS DE 2 AÑOS	35	44%
ENTRE 2.01- 5 AÑOS	14	18%
ENTRE 5.01- 10 AÑOS	13	17%
MAS DE 10 AÑOS	8	10%
OTROS	9	11%
TOTAL	79	100.00%

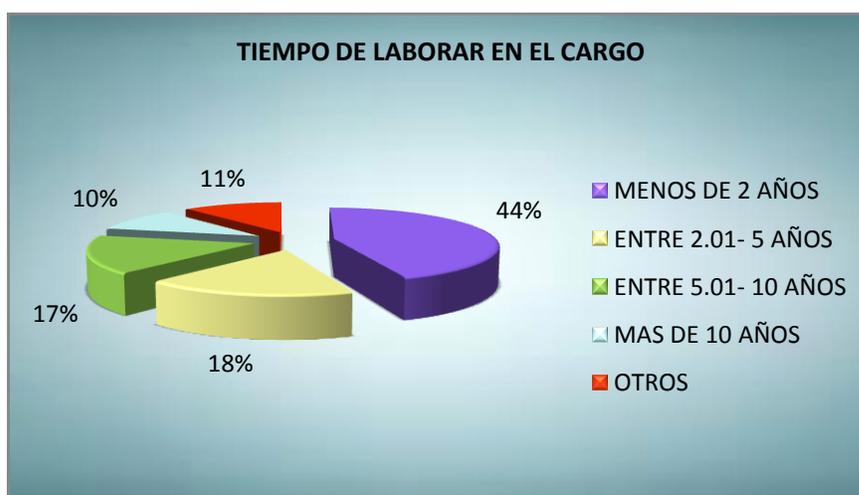


Figura 5: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

En condiciones similares que en la figura N° 4, la representatividad de los resultados se muestran en un porcentaje de empleados del 44% que tienen menos de 2 años de desempeñarse en su cargo actual.

Un 18% lleva entre 2.01-5 años, mientras que un 17% entre 5.01-10 años.

De igual forma se reflejan porcentajes menores de personas con más de 10 años desempeñándose con el mismo cargo y un grupo que no brindo respuesta a la interrogante.

Pregunta N° 4: Genero

Objetivo: Identificar el género representativo, de los empleados dentro de la División de Personal

GENERO	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MASCULINO	37	47%
FEMENINO	42	53%
TOTAL	79	100.00%

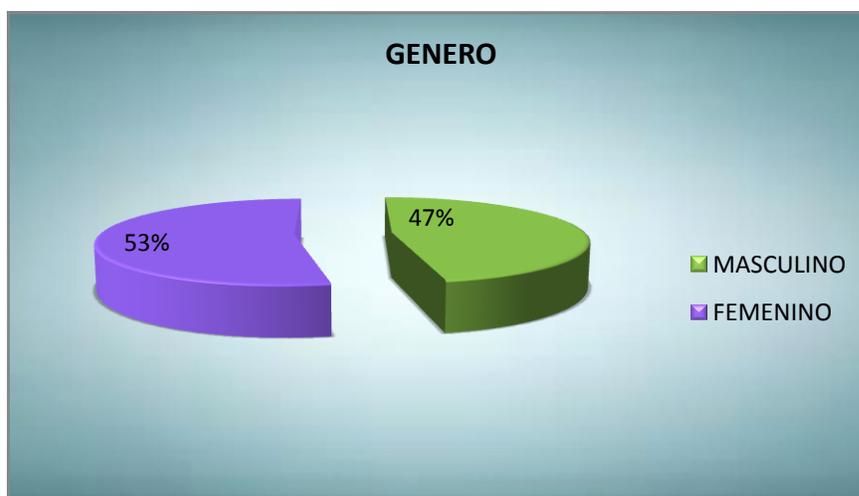


Figura 6: Pregunta 4 de la encuesta

Comentario:

Del total de encuestas realizadas se determinó que la División de Personal de la Policía Nacional Civil, en su mayoría está conformada por personal Femenino con un nivel de representatividad del 53% sobre el 47% de personal de género masculino.

Pregunta N° 5: Nivel de Estudios

Objetivo: Conocer el nivel académico cursado por los participantes de la muestra, con el propósito de diseñar una herramienta adecuada y útil a todos los colaboradores.

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
POST GRADO	1	1%
UNIVERSITARIOS	30	38%
TECNICO	15	19%
OTROS	33	42%
TOTAL	79	100.00%

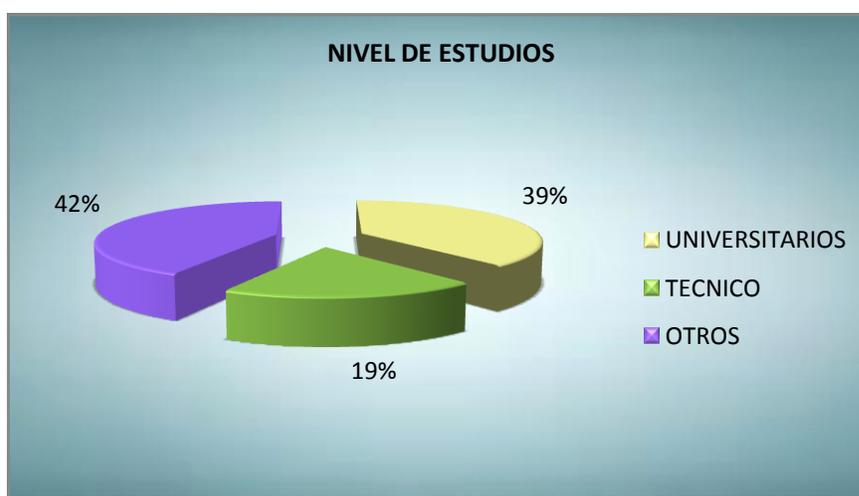


Figura 7: Pregunta 5 de la encuesta

Comentario:

Un porcentaje representado por el 42% de colaboradores de la División de Personal en las diferentes áreas funcionales poseen otros tipos de estudios que no superan el bachillerato en sus diferentes modalidades. Entre estos pueden además mencionarse los estudios de tercer ciclo.

Un nivel de 39% se encuentra o ha cursado estudios universitarios, mientras que un 19% es únicamente a nivel técnico. Es importante considerar además, el sesgo que pueda originarse por la tendencia de muchas personas a falsificar la información relacionada a su nivel académico.

Pregunta N° 6: ¿Recibió algún tipo de Inducción al ser contratado por la División de Personal de la Policía Nacional Civil?

Objetivo: Determinar la existencia de un proceso de inducción para los empleados en su ingreso a la Policía Nacional Civil.

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	26	33%
NO	52	66%
NO RESPONDE	1	1%
TOTAL	79	100.00%

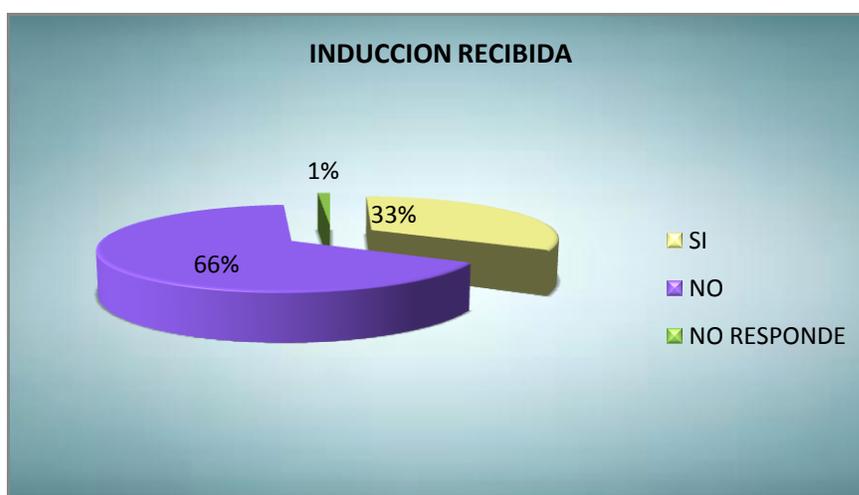


Figura 8: Pregunta 6 de la encuesta

Comentario:

Del total de empleados encuestados, el 66% coinciden en no haber participado de ningún proceso de inducción al ingresar a la Policía Nacional Civil. Es importante denotar además que un porcentaje representativo (79%) de estas personas que no tuvieron inducción, ingresaron a la institución entre los años 1992-2005.

El 33% de las personas encuestadas expresaron si haber tenido un proceso de inducción, en su mayoría con ingreso desde hace mas de 6 años.

Pregunta N° 7: Si su respuesta anterior es afirmativa, como evaluaría la incidencia del contenido en el desempeño de su puesto de trabajo

Objetivo: Evaluar la efectividad de la inducción proporcionada a los empleados de nuevo ingreso que contribuya al mejor desempeño de su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SUFICIENTE	16	62%
POCO	10	38%
NADA	0	0%
TOTAL	26	100.00%

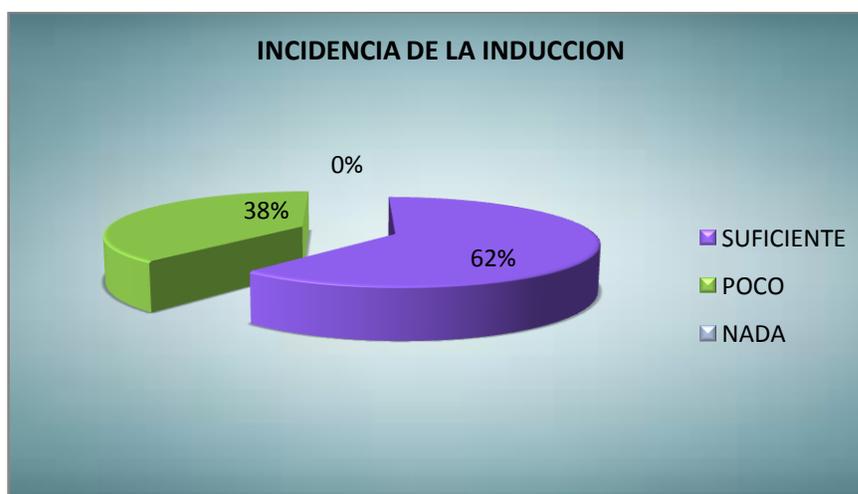


Figura 9: Pregunta 7 de la encuesta

Comentario:

El 62% del total de empleados encuestados, afirma que el contenido de la inducción recibida fue suficiente para desempeñarse en su puesto de trabajo, lo cual representa un avance significativo de la institución por mejorar este proceso. Sin embargo, la relevancia se ve reducida al mínimo por la poca representatividad dentro de los empleados que han ingresado a la institución durante los últimos 20 años. Un 38% afirmó que el contenido de la inducción tuvo poca incidencia en su desempeño laboral.

Pregunta N° 8: Ordene de acuerdo a su criterio los problemas que considera enfrentan los empleados de Nuevo Ingreso en la División de Personal para el desempeño de sus funciones

Objetivo: Calificar cada una de las variables y su nivel de incidencia en el proceso de adaptación de los empleados a la institución.

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
I. DESCONOCIMIENTO DE CÓMO REALIZAR EL TRABAJO	36	46%
II. FALTA DE EXPERIENCIA	20	25%
III. DESCONOCIMIENTO DE LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL (MISION, VISION, VALORES, PRINCIPIOS)	23	29%
TOTAL	79	100.00%

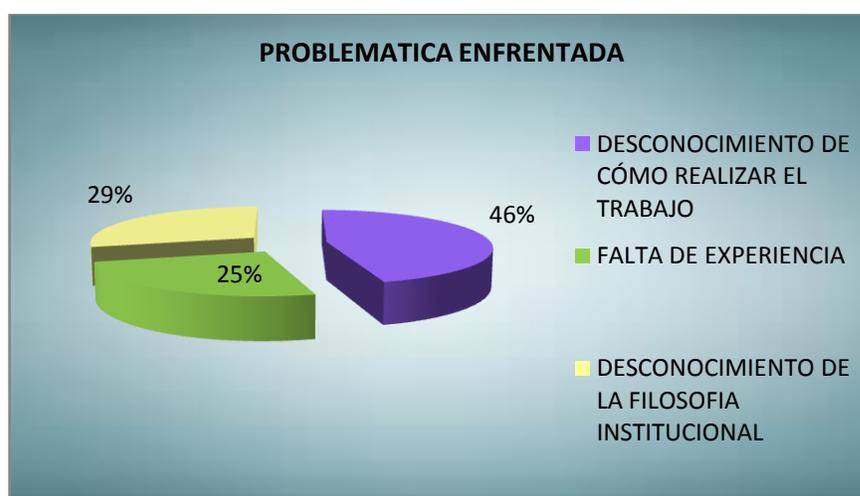


Figura 10: Pregunta 8 de la encuesta

Comentario:

El total de personas encuestadas ordenaron por grado de importancia los factores que consideran enfrentan los empleados de Nuevo Ingreso en la División de Personal, de los cuales se han retomado las primeras posiciones para cada enunciado. Un 46% considera que el desconocimiento de cómo desempeñar su trabajo es la principal problemática enfrentada, un 29% expresó que no conocer la misión, visión, valores y toda la filosofía institucional tiene gran incidencia para el deficiente desempeño. Un mínimo porcentaje del 25% lo atribuyó a la falta de experiencia.

Pregunta N° 9: ¿Considera que actualmente existe necesidad de inducción en la División de Personal?

Objetivo: Identificar las necesidades existentes en la División de Personal, relacionadas al proceso de inducción

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	72	91%
NO	7	9%
TOTAL	79	100.00%

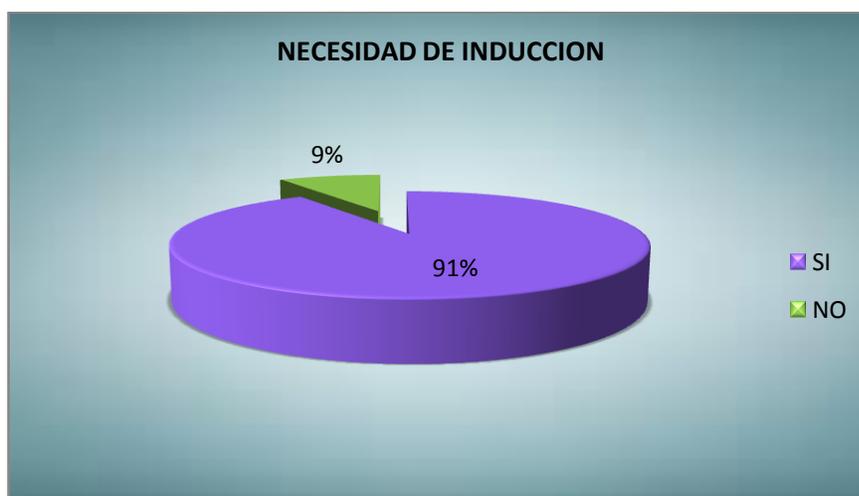


Figura 11: Pregunta 9 de la encuesta

Comentario:

Un porcentaje representativo del 91% de los empleados encuestados, consideran la necesidad de inducción que existe en la División de Personal, mientras que un 9% afirma que la inducción se está brindando adecuadamente.

Pregunta N° 10

¿Sabe usted, si la División de Personal cuenta con un manual que contenga las generalidades de la Institución (misión, visión, valores, estructura organizativa, prestaciones, base legal, entre otros) y la descripción de las funciones principales de los puestos tipo en un mismo documento?

Objetivo: Conocer si la División de Personal, cuenta con un manual que facilite la inducción del empleado al puesto de trabajo y a la institución

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	44	56%
NO	32	40%
NO RESPONDE	3	4%
TOTAL	79	100.00%

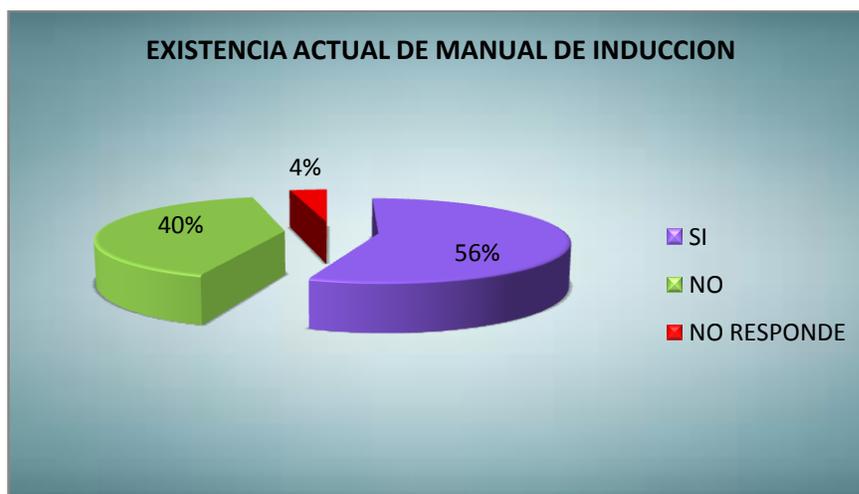


Figura 12: Pregunta 10 de la encuesta

Comentario:

El 56% de las personas encuestadas, manifestaron tener conocimiento de la existencia de un manual que proporcione inducción a la institución y al puesto de trabajo. Se menciona de la existencia de un instructivo el cual posee una mínima cantidad de contenidos, poco relevantes al empleado. Un 40% expresó, que la División no cuenta con un manual de ese tipo, y un 4% no dio respuesta a la interrogante, lo que puede ser interpretado como desconocimiento al respecto.

Pregunta N° 11:

En su opinión, ¿La institución debería enfatizar en el diseño de documentos que orienten al colaborador de antiguo y nuevo ingreso?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los empleados atribuyen a los manuales administrativos

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	76	96%
NO	3	4%
TOTAL	79	100.00%



Figura 13: Pregunta 11 de la encuesta

Comentario:

El 96% de los encuestados, denotan la necesidad que existe en la Institución, sobre el diseño de manuales administrativos, lo que se considera como un avance significativo al mostrar una actitud abierta y de mucho de interés en participar de los cambios institucionales.

Un 4% consideran que la actualización de las normativas, no es una actividad vital para el desempeño de las actividades dentro de la Institución.

Pregunta N° 12:

¿Considera que la aplicación de un manual de contenido múltiple en la División de Personal que combine un manual de inducción y de descripción de puestos tipos, ayudará a que el personal se integre con las funciones que desempeña de forma más eficiente?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los empleados asignan a un manual de contenido múltiple y la utilidad su elaboración puede ocasionar

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	74	94%
NO	5	6%
TOTAL	79	100.00%



Figura 14: Pregunta 12 de la encuesta

Comentario:

Como se observa en el gráfico, un 94% de empleados afirman que el diseño de un manual de contenido múltiple en el que se incluyan temas de la organización como misión, visión, prestaciones, valores, etc, y funciones propias de los puestos tipo, será de gran beneficio para conocer a fondo la institución en la cual se desempeñan. Un porcentaje mínimo expresan que la elaboración de este manual no tendría ninguna relevancia.

Pregunta N° 13: Documentos que de acuerdo a su conocimiento, se encuentran vigentes en la División de Personal

Objetivo: Identificar las normativas vigentes en la División de Personal de la Policía Nacional Civil

	ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
1	POLITICAS	13	16%
2	NORMAS	9	11%
3	MANUALES	29	37%
4	POLITICAS Y NORMAS	3	4%
5	NORMAS Y MANUALES	6	8%
6	NORMAS, POLITICAS Y MANUALES	10	13%
7	NO SABE/ NO RESPONDE	9	11%
	TOTAL	79	100.00%



Figura 15: Pregunta 13 de la encuesta

Comentario:

A nivel interno la División de la Policía Nacional Civil, identifica el grado de importancia asignado a la actualización de Manuales Administrativos, con un 37%. Continuando con la actualización de Políticas con un 16% y un 13% de los empleados encuestados, afirma que toda la normativa interna de la División se encuentra en vigencia.

Pregunta N° 14: ¿El análisis y descripción de los cargos funcionales de la División de Personal, servirá como guía para agilizar el flujo de trabajo en la División?

Objetivo: Conocer la incidencia que tendrá la inclusión de los cargos funcionales en el diseño del manual de contenido múltiple

ALTERNATIVA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	73	92%
NO	6	8%
TOTAL	79	100.00%

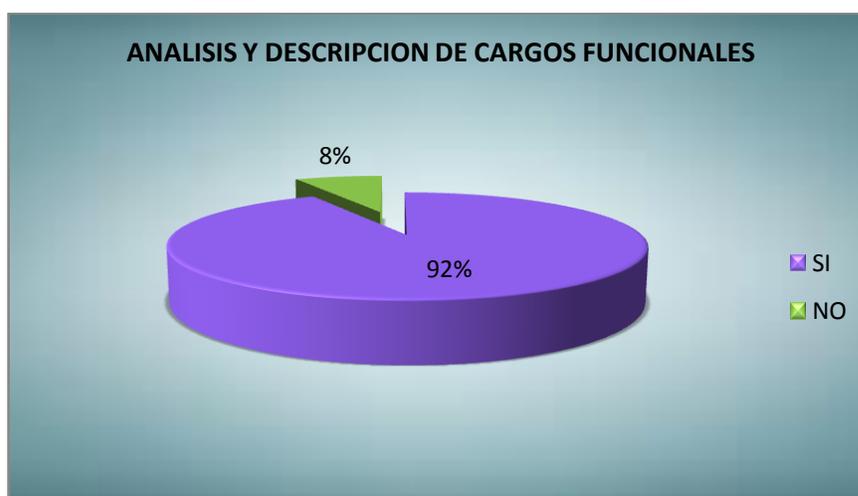


Figura 16: Pregunta 14 de la encuesta

Pregunta N° 14:

El 92% de los encuestados afirman que el hecho de que sean incluidos en el diseño del manual, las descripciones de los puestos tipo, contribuirá a la eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas a los empleados, sean estos de antiguo o nuevo ingreso a la institución.

Un 8% expresó que la descripción de puestos tipo no será un factor de incidencia en la ejecución de funciones.

Pregunta N° 15: Indique que aspectos considera debe incluir el manual de contenido múltiple (inducción y descripción de puestos) para que sea relevante al colaborador de nuevo ingreso

Objetivo: Identificar el interés de los colaboradores de la División de Personal, por contenidos específicos que proporcionen insumo para el diseño de un manual de contenido múltiple

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
BIENVENIDA	68	11	79
FILOSOFIA INSTITUCIONAL	75	4	79
HISTORIA DE LA INSTITUCION (CREACION)	58	21	79
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA INSTITUCION	75	4	79
MISION Y VISION INSTITUCIONAL	74	5	79
POLITICAS Y NORMAS GENERALES	75	4	79
HORARIOS DE TRABAJO	68	11	79
POLITICA SALARIAL Y DE COMPENSACIONES	68	11	79
VACACIONES Y DIAS FERIADOS	67	12	79
CAPACITACION Y DESARROLLO	70	9	79
PRESTACIONES	70	9	79
SERVICIOS MEDICOS	69	10	79
SANCIONES	61	18	79
POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	74	5	79
DESCRIPCION Y FUNCIONES DEL PUESTO	76	3	79
PRINCIPALES DEPENDENCIAS Y UBICACIÓN FISICA	64	15	79
OBJETIVO DEL PUESTO	76	3	79
NORMAS DE SEGURIDAD	72	7	79

Comentarios:

La tabla anterior muestra un listado de contenidos que de acuerdo a un análisis previo, fueron considerados por el equipo de investigación y expuestos a los sujetos de estudio.

La mayoría de empleados considero el grado de relevancia que presenta incluir estos temas en la propuesta de manual de contenido múltiple que se pretende desarrollar.

2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Con el fin de conocer las percepciones, opiniones y recomendaciones sobre el proceso actual de contratación e inducción de personal, se utilizó el método de la entrevista, herramienta diseñada con una serie de preguntas abiertas (Anexo 2: Guía de entrevista) las cuales fueron adaptadas y extendidas en muchos casos de acuerdo al enfoque de cada entrevistado.

Se aplicó de forma general a los Jefes de los 4 Departamentos que conforman la División: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Salarios, Departamento de Registro e Historial Policial, Departamento de Atención al Público y Colaboradores Administrativos involucrados directamente en el proceso de contratación/inducción de personal . 31 (Ver anexo 3: Listado de participantes en entrevista)

- PERCEPCIONES SOBRE EL PROCESO ACTUAL DE INDUCCION

Los entrevistados son conscientes de las deficiencias inherentes al proceso de inducción de personal. Consideran que es necesario generar cambios sustanciales, con el propósito de minimizar el tiempo de adaptación de los empleados a su puesto de trabajo y a la institución, contribuyendo de esa forma a lograr la eficiencia organizacional.

Los Jefes de Departamento, en su mayoría expresan que al personal de nuevo ingreso se le brindan ideas de poco contenido sobre el quehacer de la institución, por lo que éste en su mayoría conoce por medios informales y en periodos largos de tiempo.

Se valora la necesidad de hacer del proceso de contratación e inducción de personal una experiencia agradable al nuevo colaborador, donde sean aclaradas todas sus dudas, se informe sobre las prestaciones a las que tiene derecho, normativas y reglamentos vigentes, y las

³¹ Se anexa listado de contactos entrevistados

obligaciones para con la institución. Además de un breve descripción de su nueva área y puesto de trabajo.

Se percibe por parte del personal técnico encargado del proceso de contratación, quienes desempeñan además la inducción; una actitud de mucho interés y motivación por adaptarse a los cambios positivos que puedan proponerse con el fin principal de mejorar el proceso y crear nuevas experiencias en el personal contratado.

- OPINION SOBRE NORMATIVAS VIGENTES EN LA DIVISION DE PERSONAL

En su mayoría los Jefes de los diferentes Departamentos, poseen conocimiento de la importancia que tiene el diseño y actualización de manuales, normativas, y políticas inherentes a la institución para efectos administrativos, sin embargo expresan que por el tiempo que llevan realizando sus funciones se les facilita desempeñarlas, y no se ven en la necesidad de recurrir a ningún documento.

Nombran a la Jefatura de la División de Personal, como la responsable de la vigencia de documentos, lo que los limita a no tener participación directa en su elaboración.

Los Jefes en cargos administrativos que pertenecen a la carrera policial denotan mayor interés por el cumplimiento y vigencia de los estatutos y reglas aplicadas a su carrera.

Los colaboradores de la División de Personal, manifestaron la importancia que la jefatura asigna a la actualización de normativas, las cuales son valoradas y planificadas en el corto plazo, teniendo como única limitante a esta actividad, la disposición de tiempo del recurso humano, quienes se ven absorbidos por el cumulo de procedimientos diarios que debe desarrollar.

- **OPINION SOBRE EL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE**

Se les explico a los entrevistados, el propósito de la investigación, y la propuesta que se pretendía realizar, en su mayoría expresaron el interés por un documento que ayude al empleado en su proceso de adaptación. Sumado a ello, una adecuada utilización e implementación por parte del Departamento de Recursos Humanos.

La sección de contrataciones, es quien de forma directa requiere el diseño de un manual de inducción, y expresaron encontrarse dispuestos a brindar toda la información que sea requerida para el análisis, que conlleve al diseño de un manual que oriente al actual y nuevo colaborador, debido a que muchos empleados con menos de dos años de ingreso, aun poseen interrogantes relacionadas a la institución y que en muchas ocasiones por temor no han sabido expresar.

E. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO ACTUAL

Con el propósito de conocer de forma general las funciones que desarrolla la División de Personal de la Policía Nacional Civil, haciendo especial énfasis en los procesos de inducción que se le brinda al personal de nuevo ingreso de la División de Personal y de toda la institución, fueron utilizadas las herramientas antes descritas, (Cuestionario y Guía de Entrevista), al respecto es posible identificar la siguiente situación actual:

1. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN

Tomando como referencia la investigación de campo desarrollada, se identifican las siguientes categorías del personal de la División:

Se dispone de 99 empleados, de los cuales 78 son administrativos y 21 de la carrera policial. El 53% son mujeres y el resto hombres. Solamente el 39% son profesionales o estudiantes universitarios, la mayoría (61%) son bachilleres o de nivel básico, el 38% del personal se ubica en el Departamento de Historial Policial, el 25% en el Departamento de Recursos Humanos, el 17% en el Departamento de Salarios, el 14% en la Jefatura de la División y el 6% en Atención al Público.

Aunque en la Institución, no existe una clasificación ordenada y precisa de los cargos funcionales, la investigación identifica que el 41% son técnicos en sus diferentes modalidades, un 33% son colaboradores administrativos, y con porcentajes menores, secretarias (10%), Jefes (6%), Operativos (4%) entre otros, quienes se ubican en los distintos departamentos desempeñando las funciones asignadas.

2. CARGOS NOMINALES Y FUNCIONALES

Los cargos nominales se refieren a los puestos que ocupan los empleados para efectos de pago salarial. Para el caso del personal de la carrera policial se existen nueve tipos de cargos nominales.³²

Para el personal Administrativo existen 485 tipos de plazas nominales.³³

Los cargos funcionales han sido clasificados por los tipos de funciones que desempeñan los empleados en relación a su puesto de trabajo.

³² Los cargos nominales serán especificados en la propuesta de "Manual de Contenido Múltiple" la cual se presentara en el capítulo III

³³ Datos proporcionados por el área informática de la División de Personal

Es importante mencionar que en la actualidad no existe un registro actualizado, ordenado y completo de los puestos funcionales a nivel institucional.

3. FUNCION DE LA DIVISION Y PRINCIPALES DE LAS DEPENDENCIAS

La División de Personal, depende de la Subdirección de Administración y Finanzas, teniendo como funciones principales: Proveer del Personal Administrativo idóneo a la institución, elaborar contratos y acuerdos de personal, establecer, diseñar y ejecutar el método de evaluación del desempeño, actualizar la base de datos de personal, administrar el pago de salarios, y proporcionar a empleados la información relacionada a sus registros en planillas, constancias salariales, entre otras.

Existe una estructura organizativa vigente, la cual establece cuatro departamentos cuyas funciones principales son las siguientes:³⁴

- Departamento de Atención al Público
Facilita los trámites y gestiones del personal a través de la elaboración, recepción, traslado y emisión de documentos a los departamentos de la División de Personal.
- Departamento de Recursos Humanos
Realiza la evaluación y sección de Personal Administrativo. Cuenta con las secciones de Selección y Evaluación, Acuerdos y Contrataciones.

³⁴ Estructura organizativa vigente al 31/08/2011

- Departamento de Salarios:
Elabora las plantillas de pago de salarios, vacaciones, bonificaciones, aguinaldo y los reportes de retenciones financieras. Tiene las secciones de Descuento, Plantillas e incapacidades.
- Departamento de Registro e Historial Policial
Dispone de la información completa y actualizada del personal de la corporación policial. Dispone de las secciones de Registro de Personal y Registro Informático de Datos

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

La División de Personal cuenta con herramientas administrativas, entre las cuales podemos mencionar, Manual de Organización, Descripción de Puestos, Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo se hace referencia a que éstos no están actualizados ni aplicándose, por lo que no los consideran insumos efectivos en los cuales el empleado pueda apoyarse para la identificación de funciones, a demás de no tener acceso de forma inmediata, lo que limita el conocimiento del contenido de los mismo.

Las funciones de cada puesto de trabajo no están bien delimitadas, se realizan de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

No se cuenta con un Manual de Inducción, que sirva de guía al personal de nuevo ingreso y al personal ya existente en la Institución.

Se determino que la División de Personal, dentro de la Policía Nacional Civil, no tiene capacidad para cumplir con las tareas de planificación, inducción, programación y desarrollo de los Recursos Humanos, lo que ocasiona con frecuencia improvisación en la contratación de Recurso Humano Policial y Administrativo, y un crecimiento incontrolado del personal en la institución.

Es importante mencionar que el equipo de técnicos designados para la función de contratación e inducción, a pesar de no encontrarse debidamente capacitados para este tipo de actividades, realizan dichas tareas de forma individualizada, y tratan de ejecutarlas de la mejor manera, mencionan que la inducción que brindan es de manera generalizada, conteniendo aspectos relevantes de la institución, por lo que consideran que debería de ser más organizada , a fin de evitar que se generen incertidumbres en el personal, ya que no se les da a conocer información que es de vital importancia al momento de ingresar a la División e institución.

El personal considera que sería favorable el Diseño de un Manual de Inducción que contenga la bienvenida, filosofía de la institución, así como los horarios, días feriados, prestaciones, políticas, deberes y obligaciones, descripción de puestos tipos, disposiciones internas entre otros, lo que minimizaría en gran medida la desinformación que actualmente enfrentan los empleados a nivel institucional, la cual se denota sustancialmente cuando el empleado se comunica al Departamento de Atención al Público para realizar consultas relacionadas a permisos, incapacidades, constancias, ordenes de descuento entre otras. Por tal motivo consideran necesario que exista un documento físico que involucre todos los aspectos antes mencionados, para facilitar una mejor adaptación en los puestos de trabajo y en la institución.

Se determino además, que es necesario priorizar en la actualización de los manuales de descripción de puestos, de tal forma que puedan ser coherentes los cargos nominales y funcionales que desempeñan los empleados.

Un hallazgo fundamental, se centra en poca preocupación por parte de las autoridades para implementar procesos automatizados que permitan mayor eficiencia en el desempeño de los empleados.

Un adecuado diagnóstico sobre estos procesos contribuirá además a disminuir la carga de trabajo de los empleados por la eliminación de tareas innecesarias y burocráticas.

Sin embargo, el Recurso Humano de la División de Personal, muestra alto compromiso, disponibilidad y alta dedicación por cumplir con su trabajo, se dispone de un cúmulo de experiencia e información que pueden ser útiles para la administración del personal.

Fue posible observar, una actitud orientada al cambio en la metodología y forma de realizar los procesos de inducción que se ejecutan en el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal, a fin que sean más eficientes y efectivos. Debido a que consideran que actualmente no tienen las herramientas adecuadas, ni la preparación suficiente para desarrollar de forma exitosa dicha función.

F. MATRIZ FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Conocimiento, experiencia y disponibilidad del Recurso Humano</p> <p>Comunicación, el personal expresa claramente sus problemas</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Aprovechar el recurso humano capacitado para transmitir conocimientos</p> <p>Mejorar las instalaciones y/o redistribución del espacio</p> <p>Capacitar al personal y mejorar el ambiente laboral</p> <p>Planificación programas de inducción al personal de nuevo ingreso</p> <p>Plan de carrera para el empleado administrativo</p> <p>Mejora continua</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de inducción, estímulos, capacitación y tecnología</p> <p>Falta de recursos, herramientas de trabajo</p> <p>Procedimientos y manuales administrativos desactualizados y sin control de calidad</p> <p>Descoordinación en trámites legales y administrativos</p> <p>Alta carga de trabajo</p> <p>La distribución del espacio no es idónea</p> <p>No se lleva a cabo la planeación de los recursos humanos</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Tráfico de influencia</p> <p>Crecimiento descontrolado del Recurso Humanos</p> <p>Cambios en la Administración Política</p> <p>Cambios en la Legislación</p>

Tabla 3: Descripción de Matriz FODA detectado en investigación a la División de Personal de la PNC

1. DESCRIPCION DEL ANALISIS INTERNO

a. FORTALEZAS

- Conocimiento, experiencia y disponibilidad del Recurso Humano
La División de la Policía Nacional Civil posee potencial humano y organizativo que puede ser aprovechado para el cumplimiento de su misión. La mayor parte de los empleados, con más de diez años de experiencia dentro de la institución,
- Comunicación, el personal expresa claramente sus problemas
Se observó la facilidad con que el personal es capaz de expresar sus necesidades, y el interés que poseen hacia la mejora continua.

b. DEBILIDADES

- Falta de inducción, estímulos, capacitación y tecnología
La desmotivación de los empleados como consecuencia de la falta de capacitación y estímulos, es visible. Las herramientas de trabajo son escasas y cuando se tienen no son de la calidad que demanda el entorno globalizado en el cual se desempeña.
- Falta de recursos, herramientas de trabajo
Empleados expresan una debilidad de gran magnitud y es la falta de personal, tecnología, recursos e infraestructura apropiada para el cumplimiento de las funciones de la División

- **Procedimientos administrativos desactualizados y sin control de calidad**
Los procedimientos que lleva a cabo la División de Personal, deben ser revisados y actualizados ya que en su mayoría se ejecutan pasos innecesarios y procedimientos largos y complejos que no generan valor agregado. Esto es percibido por los empleados Además de volver ineficientes las operaciones. La administración debe crear una cultura de orientación hacia la tecnología.
- **Descoordinación en trámites legales y administrativos**
Los trámites son largos y complicados, debido a la línea jerárquica que deben atravesar antes de ser autorizados. Pasan por la Jefatura, Luego a la División, a quien corresponda y vuelven nuevamente a su lugar de origen.
- **Alta carga de trabajo**
Los empleados se ven absorbidos por una diversidad de procedimientos, lo cual no les permite una mayor apertura a promover iniciativas y solución de problemas para una mejor administración de los Recursos Humanos.
- **No se lleva a cabo la planeación de los Recursos Humanos**
La División de Personal y la institución en sí, no aplican la Administración de Personal como sistema. Por ende, no existe una adecuada planeación de los Recursos Humanos que será necesario contratar de acuerdo a una planeación estratégica.
- **La distribución del espacio no es idónea**
En las visitas de campo desarrolladas en la División de Personal fue posible identificar que una gran cantidad de empleados no cuentan con espacio físico suficiente para el desempeño de sus funciones y una adecuada movilización.

2. DESCRIPCION DEL ANALISIS EXTERNO

a. OPORTUNIDADES

- Aprovechar el recurso humano capacitado para transmitir conocimientos
Sera necesario promover cambios de actitud en los empleados, por medio de la capacitación constante y la integración del Recurso Humano, en correspondencia al perfil del personal.
- Mejorar las instalaciones y/o redistribución del espacio
Debe considerarse la remodelación de las instalaciones como una actividad necesaria para la comodidad de los colaboradores y no tanto como un gasto innecesario.
- Capacitar al personal y mejorar el ambiente laboral
Es necesario generar cambios en la División de Personal, así como revisar la carga laboral asignada a los empleados y mejorar la comunicación interna y externa. Se debe crear mayor valor al Recurso Humano Administrativo, como parte vital de las operaciones de la institución, capacitándolos y promoviendo un plan de carrera individual.
- Planificación programas de inducción al personal de nuevo ingreso
Debe atenderse con especial énfasis el diseño de manuales de inducción de personal y la adecuada implementación de estos.
- Plan de carrera para el empleado administrativo
Impulsar los planes de carrera individual para el empleado administrativo, en relación a su experiencia, desempeño en el puesto, y nivel académico alcanzado.

- **Mejora continua**
Debe establecerse una correlación entre los trámites administrativos actuales y las normativas internas, a fin de determinar la mejor manera de realizarlos, orientándolos hacia las mejores prácticas.

b. AMENAZAS

- **Tráfico de influencias**
Un fenómeno identificado dentro de la institución, y ante lo cual el Departamento de Recursos Humanos se ve imposibilitado a tomar acciones, son los intereses políticos y favoritismos que benefician a unos y perjudican a otros.
- **Crecimiento descontrolado del Recurso Humanos**
La no adecuada planificación del recurso humano conlleva a efectuar contrataciones y traslados de personal, en su mayoría improvisados e innecesarios.
- **Cambios en la Administración Política**
La institucionalidad y todos sus procesos se ven amenazados ante un cambio en el rumbo político del país.
- **Cambios en la Legislación**
Las normativas que rigen a la institución son vulnerables a modificaciones, determinadas por el Órgano Legislativo

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1. Los recursos humanos son el principal potencial, que dispone la PNC, a pesar de no recibir una inducción adecuada en su ingreso y/o traslados internos.
2. La PNC carece de un Manual de Inducción que sirva de guía al personal, en su proceso de adaptación y desarrollo de sus funciones.
3. El Recurso Humano de la División de Personal, muestra alto compromiso, disponibilidad y alta dedicación por cumplir con su trabajo, se dispone de un cumulo de experiencia e información que pueden ser útiles para la administración del personal.
4. La selección y ubicación del personal administrativo en las distintas plazas de trabajo, no toma en cuenta el diseño de puestos y perfiles para los cargos, debido a que no se encuentran actualizados.

2. RECOMENDACIONES

1. Crear y fortalecer un programa de inducción, con la finalidad de desarrollar los Recursos Humanos a corto y a largo plazo.
2. Diseñar un Manual que incorpore la información genérica de la institución, así mismo la descripción de los puestos de trabajo, con el fin de facilitar la adaptación del recurso humano en los diferentes puestos de trabajo, siendo lo más recomendable un Manual de Contenido Múltiple, ya que este posee las características de elaborarlo según las necesidades de la institución.
3. Trabajar conjuntamente con el personal, para evaluar y ajustar los procedimientos actuales, con el propósito de modernizar el proceso de inducción.
4. Actualizar los perfiles de puestos, a fin de ajustarlos a las necesidades requeridas por el cargo y así mismo dar a conocerlo al personal para una mejor adopción en el mismo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DEL MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE QUE CONTRIBUYA AL ORDENAMIENTO Y MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO, DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR

A. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

El presente informe contiene el resultado final del trabajo de investigación realizado en la División de Personal de la Policía Nacional Civil, con un censo de 79 empleados que se desempeñan en funciones administrativas, dentro de la División.

Como resultado del diagnóstico que se obtuvo de la investigación de campo desarrollada con el personal técnico administrativo de la División de Personal, se determina la necesidad que tienen los empleados actuales y de nuevo ingreso de contar con un documento que sirva de orientación y describa de forma amplia, las Generalidades de la PNC, Políticas de la Institución, Normas Generales y Específicas, Sanciones, y la Descripción de Puestos Tipo de la División, con el propósito de facilitar el proceso de inducción y adaptación, además ordenar estructuralmente las funciones desempeñadas en cada uno de los puestos de trabajo.

Para fines de la presente investigación el documento elaborado será denominado Manual de Contenido Múltiple, y contendrá de forma libre información general de la Policía Nacional Civil y de forma específica una breve descripción de los puestos tipo de la División de Personal. Siendo posible además, incluir de forma posterior otros temas de interés para el proceso de inducción.

A continuación se describe cada uno de los apartados que integran la presente propuesta:

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

Por medio de este apartado, el empleado podrá conocer todos los temas de interés sobre la corporación policial, misión, visión, valores institucionales que regirán sus acciones, estructura organizativa de la institución en general y de forma específica de la División de Personal, así como las principales atribuciones asignadas a cada Departamento, siendo estos:

Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Registro e Historial Policial, Departamento de Atención al Público, Departamento de Salarios.

CAPITULO II: POLITICAS INSTITUCIONALES

En este capítulo el empleado podrá conocer las políticas institucionales que se han determinado a nivel de la corporación policial. Entre estas, la política de evaluación del desempeño, que brindara al empleado la información necesaria sobre la forma en que ha sido diseñado y como es aplicado el sistema actual de evaluación del desempeño. Los factores a los cuales brindan mayor ponderación y el tiempo en que este es ejecutado.

Se describen además, de forma amplia de todas las prestaciones e incentivos que ofrece la corporación para todos sus empleados.

CAPITULO III: NORMAS GENERALES

En esta sección se listan cada una de las normas que son aplicables a los empleados de la institución, principalmente a los que pertenecen a la carrera policial, las cuales se encuentran contempladas en el Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil, y han sido consideradas en el presente manual debido a la aplicación que este tiene para miembros de la carrera policial que ostentan cargos administrativos.

CAPITULO IV: NORMAS ESPECÍFICAS

Describe las normas aplicables a todos los empleados de la Policía Nacional Civil, entre estas las normas de conducta y código de ética el cual tiene su origen en la legislación nacional por medio de la Vigencia del Código de Ética Gubernamental para empleados y servidores públicos.

Además, se hace especial énfasis en la tipificación de cada una de las faltas disciplinarias.

CAPITULO V: SANCIONES

Se listan cada una de las sanciones aplicables de acuerdo a la tipificación de las faltas cometidas por el empleado, las cuales se encuentran contempladas en Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil.

CAPITULO VI: DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO

Uno de los apartados fundamentales de la presente propuesta se encuentra en la descripción de los puesto tipo de la División de Personal, los cuales han sido clasificados a través un análisis de las atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo y la consideración de los factores homogéneos, de acuerdo a los siguientes pasos:

- Determinación de áreas funcionales
- Determinación de Cargos nominales
- Determinación de Cargos Funcionales
- Identificación de atribuciones principales
- Identificación de competencias gerenciales, técnicas y administrativas
- Determinación del nivel de responsabilidad
- Análisis de Puestos
- Determinación de puestos por tipo

CAPITULO VII: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Se establece el procedimiento idóneo para la aplicación de la propuesta de manual de contenido múltiple que será utilizado en la División de Personal por medio de la sección de contrataciones del Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a los resultados mostrados en la investigación de campo y entrevistas.

CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACION

Finalmente, se describe cada una de los pasos que serán necesarios para llevar a cabo la implantación del Manual de Contenido Múltiple, como herramienta administrativa de la División de Personal, así como los recursos requeridos y asignación de responsabilidades.

Además, del cronograma que describe los tiempos requeridos para la ejecución de cada actividad.



MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE PARA EMPLEADOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISION DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

CONTIENE MANUAL DE INDUCCION Y DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO

San Salvador, Enero de 2012



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	90
BIENVENIDA.....	91
OBJETIVOS.....	92
JUSTIFICACIÓN.....	93
BASE LEGAL.....	94
ALCANCE.....	95
RESEÑA HISTÓRICA.....	96
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL.....	97
VALORES ÉTICOS INSTITUCIONALES.....	98
ORGANIZACIÓN POLICIAL.....	100
ORGANIGRAMA DIVISIÓN DE PERSONAL.....	101
ORGANIZACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL.....	102
PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL.....	108
ESCALAFÓN Y DISTINTIVOS POLICIALES.....	109
CAPÍTULO II: POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	110
POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	110
PRESTACIONES E INCENTIVOS.....	112
CAPITULO III: NORMAS GENERALES.....	122
CAPITULO IV: NORMAS ESPECÍFICAS.....	123
CODIGO DE CONDUCTA.....	123
PROHIBICIONES ETICAS.....	124
FALTAS DISCIPLINARIAS.....	125
CAPITULO V: SANCIONES.....	129
CAPITULO VI: DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO.....	131
CAPITULO VII: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.....	138
CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.....	140
ACTUALIZACION Y VIGENCIA.....	145

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



INTRODUCCION

El presente Manual de Contenido Múltiple ha sido diseñado como una herramienta administrativa que contribuirá a mejorar significativamente el proceso de adaptación de los empleados actuales y de nuevo ingreso, a su puesto de trabajo e institución en general.

Se pretende abordar de forma amplia los conceptos más relevantes en esta etapa, y dotar al empleado de toda la información de interés laboral y personal que será de beneficio en el desempeño de su puesto de trabajo dentro de la Institución.

La metodología utilizada para elaborar el presente documento ha comprendido la recopilación de información sobre los temas de mayor interés para el colaborador de la División de Personal, expresados a través de la investigación de campo, además de las identificadas en el diagnóstico de necesidades actuales con que cuenta la División de Personal.

Para su mejor comprensión se describen las temáticas que han sido abordadas en el presente manual como lo son: Generalidades de la PNC, Políticas de la Institución, Normas Generales y Específicas, Sanciones, y Finalmente un apartado con la Descripción de Puestos Tipos de la División de Personal.

El presente manual se encontrará a disposición de todos los usuarios a través del proceso de contratación que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos; y se pretende que sea de gran ayuda y logre solventar todas las dudas que el nuevo empleado pueda tener, al formar parte de la institución.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Servir y Proteger ante Todo

POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

91

BIENVENIDA

La Dirección y los miembros de la Policía Nacional Civil de El Salvador, se sienten complacidos que usted forme parte de la familia policial y pueda contribuir, a través de la eficiencia y eficacia en el buen desempeño de sus labores y el deseo de aportar conocimientos y acciones, para el logro de los objetivos institucionales y la consecución de la seguridad pública en nuestro país.

Por tanto se vuelve importante disponer del recurso humano selecto que engrandezca, con su aporte el desarrollo de la institución ya que ésta tiene como misión la de “Proteger y garantizar el libre ejercicio de los derechos y las libertades de las personas, prevenir y combatir toda clase de delitos, la investigación de los mismos, mantener la paz interna, la tranquilidad, el orden y la seguridad tanto en el ámbito urbano como rural, con estricto apego a los derechos humanos”.

Finalmente, reciba un cordial saludo de todos los que formamos parte de esta noble institución y confíe en que puede contar con el apoyo de cada uno de nosotros para el eficiente desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo a desempeñar.

Atentamente,

General Francisco Ramón Salinas Rivera

Director General de la Policía Nacional Civil

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



OBJETIVOS

GENERAL

- Definir el marco conceptual que proporcione información útil al empleado de nuevo ingreso en la División de Personal, facilitando su proceso de adaptación e integración a la institución y al puesto de trabajo

ESPECIFICOS

- Resolver las dudas del personal actual y de nuevo ingreso, relacionadas con sus derechos, deberes, sanciones por incumplimiento, prestaciones y definición de su puesto de trabajo.
- Dar una adecuada inducción al personal de nuevo ingreso, a través de la conceptualización de temas de interés laboral y personal.
- Brindar una agradable bienvenida al empleado de nuevo ingreso en la División de Personal, a través de la generación de un sentido de identidad, pertenencia y permanencia dentro de la Policía Nacional Civil
- Dar a conocer la Filosofía Institucional, de la Policía Nacional Civil

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



JUSTIFICACION

La constante necesidad de contratar Recurso Humano valioso, que aporte su capacidad, conocimientos y trabajo de forma conjunta hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la institución, constituye el eje fundamental de la creación del presente Manual de Contenido Múltiple, el cual contribuirá al proceso de adaptación del nuevo empleado a la Institución.

Con el diseño del presente documento se pretende beneficiar no solamente, al nuevo empleado sino además, a los ya existentes, mediante la provisión de lineamientos especiales de cómo desempeñarse en su puesto de trabajo lo cual se realizará a través de la descripción de los puestos tipo, y el establecimiento de los procedimientos internos necesarios para gozar de todos los beneficios que la institución le otorga.

Por medio de esta provisión de información, los empleados podrán tener una mejor comprensión de la estructura organizativa y las normativas que rigen su actuación, así como lograr el establecimiento de una estrecha relación de armonía, trabajo en equipo y creación de sentido de identidad con la institución, lo que contribuirá directamente a la mejora del clima organizacional de toda la institución.

Finalmente, se busca además dar cumplimiento al Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Policía Nacional Civil, regulado por la Corte de Cuentas de la República, el cual señala, a transcripción literal en su artículo 77 que la Policía Nacional Civil deberá establecer un proceso de inducción con la finalidad de proporcionar conocimiento a los empleados respecto de la Organización, Visión, Misión, Objetivos, Políticas, Funciones y Atribuciones del cargo.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



BASE LEGAL

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 38, Publicado el 16 de Diciembre de 1986, Tomo N° 281, Art. 47 Inciso II
- Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil de El Salvador, Decreto Legislativo N° 653, Diciembre 2001, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo No. 353, del 19 de ese mismo mes y año Art. 4, 13.
- Ley de la carrera policial de El Salvador, Decreto Legislativo N° 773 Art. 13, 15, 27, 75,77,79,82,83, 85,89, 93, 100,103, 104, 105, 108, 112, 115,
- Ley de ética Gubernamental, Decreto N° 1038 Art. 6,
- Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil, Decreto N° 72, Vigencia desde año 2000, Art. 33,34, 36,37.
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Policía Nacional Civil, de la Corte de Cuentas de la República Decreto Legislativo N° 4, Marzo 2006, Art. 7, 8, 12, 77
- Disposición General de Presupuestos: Art. 84, 97, 99,

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



ALCANCE

CONCEPTUAL

En el presente manual se incluyen todos los temas relacionados con el proceso de inducción de los empleados a la Institución, y que además se encuentran contemplados en las normativa internas y externas vigentes de la Policía Nacional Civil, así como el diseño del procedimiento y plan de inducción de personal que implementará la División de Personal a través del Departamento de Recursos Humanos y una breve descripción de cada puesto de trabajo por tipo.

ORGANIZACIONAL

Este manual será de aplicación a todos los Colaboradores Administrativos y Operativos que desempeñan funciones administrativas en la División de Personal de la Policía Nacional Civil.

GEOGRAFICO

Policía Nacional Civil de El Salvador

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



RESEÑA HISTORICA

El 16 de enero de 1992 se firmaron los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de El Salvador y la Comandancia General del FMLN que dieron fin a una guerra civil de más de 11 años. Con la firma, se buscaba el inicio de un nuevo El Salvador, y con él una nueva Policía Nacional Civil, la cual sería regida por un verdadero espíritu de servicio a favor de la dignidad humana. El acuerdo firmado incluía también la creación de la Academia Nacional de Seguridad Pública, la cual se encargaría de entrenar y capacitar académicamente a todos los ciudadanos salvadoreños que conformarían la nueva Policía Nacional Civil

En el año de 1993, el entonces Presidente de la República de El Salvador Lic. Alfredo Cristiani, nombro como primer Director de la Policía Nacional Civil al Lic. José María Monterrey. Por fin llego el primer e histórico despliegue de la recién nacida Policía Nacional Civil el 13 de marzo de 1993, en el norteño Departamento de Chalatenango. A partir del año de 1994, La corporación siguió su camino a la profesionalización, que cada vez era más demandada por la ciudadanía quien comenzó a sufrir el embate de la delincuencia enquistada en bandas organizadas fuertemente armadas, que se dedicaban al Secuestro, a la extorción, y a la proliferación de pandillas en todo el territorio nacional.

Con las Elecciones de 2009, inicia una nueva página en la historia de El Salvador, que dejo como resultado el asenso al Poder de la Izquierda Salvadoreña con el FMLN. Con este nuevo escenario se da el nuevo nombramiento dentro de la Policía Nacional Civil llevando como Director de la Corporación al Dr. Carlos Antonio Ascencio Girón quien fue antes de entrar a la Policía, un comandante de la ex guerrilla salvadoreña y actualmente al General Francisco Ramón Salinas Rivera

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

MISION

“Garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas, la seguridad, la tranquilidad y el orden, previniendo y reprimiendo el delito, con estricto respeto a los derechos humanos, integrando el compromiso del personal y la participación de la población, contribuyendo al fomento del estado de derecho y desarrollo integral del país.”

VISION

“Ser una institución policial moderna y profesional, transparente, democrática y respetuosa de los derechos humanos, que goce de confianza, credibilidad y prestigio nacional e internacional, por la integridad de sus miembros y la efectividad de los servicios orientados a la comunidad.”

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



VALORES ETICOS INSTITUCIONALES

SOLIDARIDAD:

Como miembro de la Policía Nacional Civil, el empleado tiene el deber moral y la obligación institucional de brindar apoyo, tanto a compañeros de la profesión y administrativos en las actividades cotidianas, como a la población en general, víctimas y familiares ante los riesgos sociales.

ESPÍRITU DE SERVICIO:

Todo el personal que se desempeñe en la PNC, debe ejercer su función con una actitud de servicio desinteresado hacia las personas, con entrega profesional, prontitud y dedicación.

JUSTICIA:

Apegarse al cumplimiento estricto de la ley, respetando los derechos de igualdad, objetividad, equilibrio e imparcialidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS

Proteger y respetar la dignidad humana, mantener y defender los derechos de las personas en las relaciones internas de trabajo, con los demás miembros de la Policía Nacional Civil, y población en general.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



MADUREZ PROFESIONAL

Debe anteponerse el sentido común, el buen juicio, la experiencia, el conocimiento, el deseo de resolución de problemas, por sobre las emociones, preferencias o intereses personales.

TOLERANCIA:

Mostrando respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y de sentir de los demás, de todos los integrantes de la corporación policial y por la ciudadanía en general.

INTEGRIDAD

Lealtad a los principios, normas y valores institucionales, evitando cometer o tolerar ninguna ilegalidad, hecho de corrupción, caracterizándose por su rectitud y honestidad en el comportamiento laboral y personal.

DISCIPLINA

Todo el personal de la Policía Nacional Civil, debe mostrar una actitud consciente para la total observancia y cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y ordenes inherentes al deber profesional

RESPONSABILIDAD

Alto compromiso para cumplir fiel y disciplinadamente las tareas y deberes asignados durante su desempeño laboral.

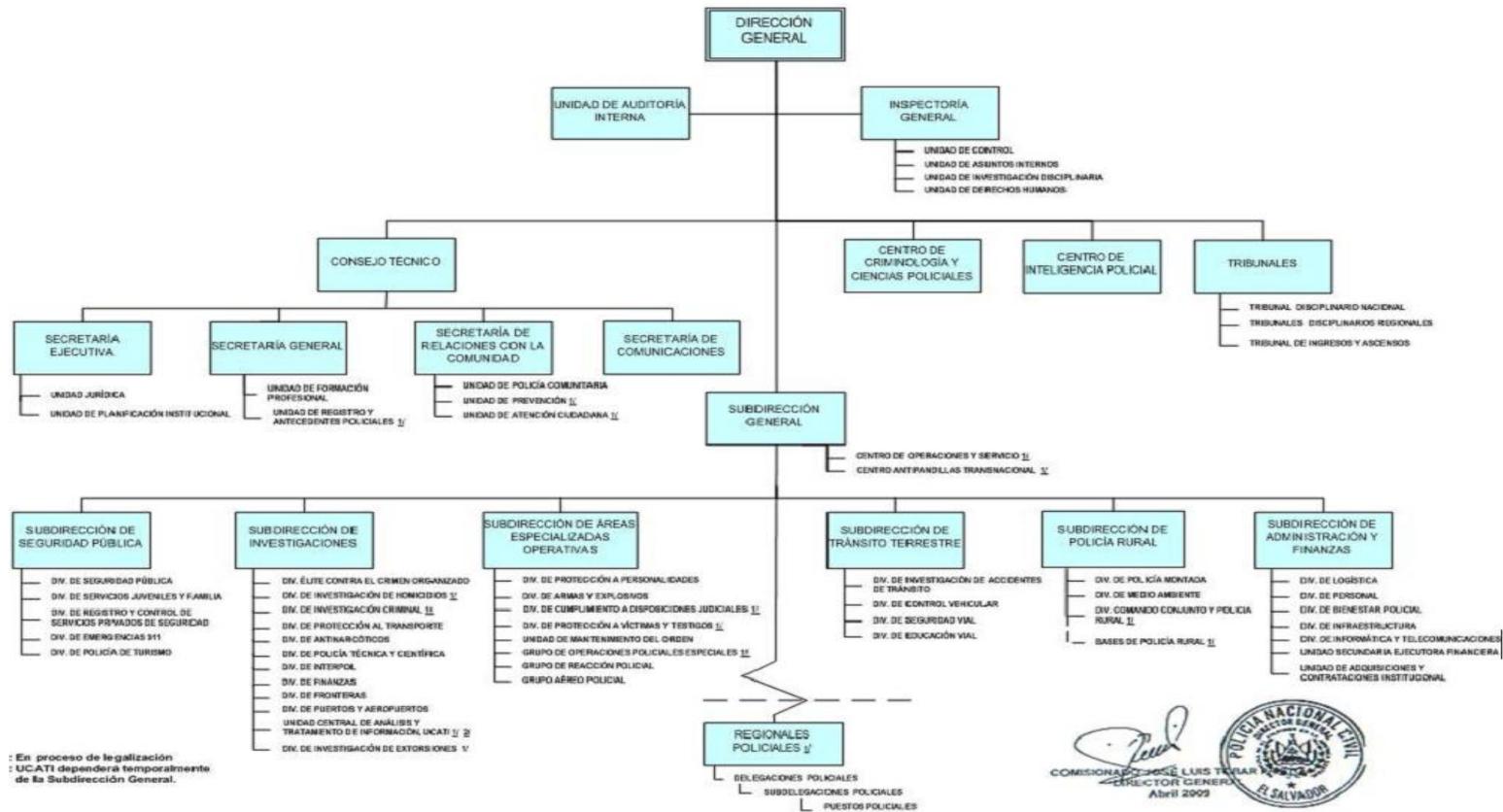
Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Servir y Proteger ante Todo

POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

ORGANIZACIÓN POLICIAL

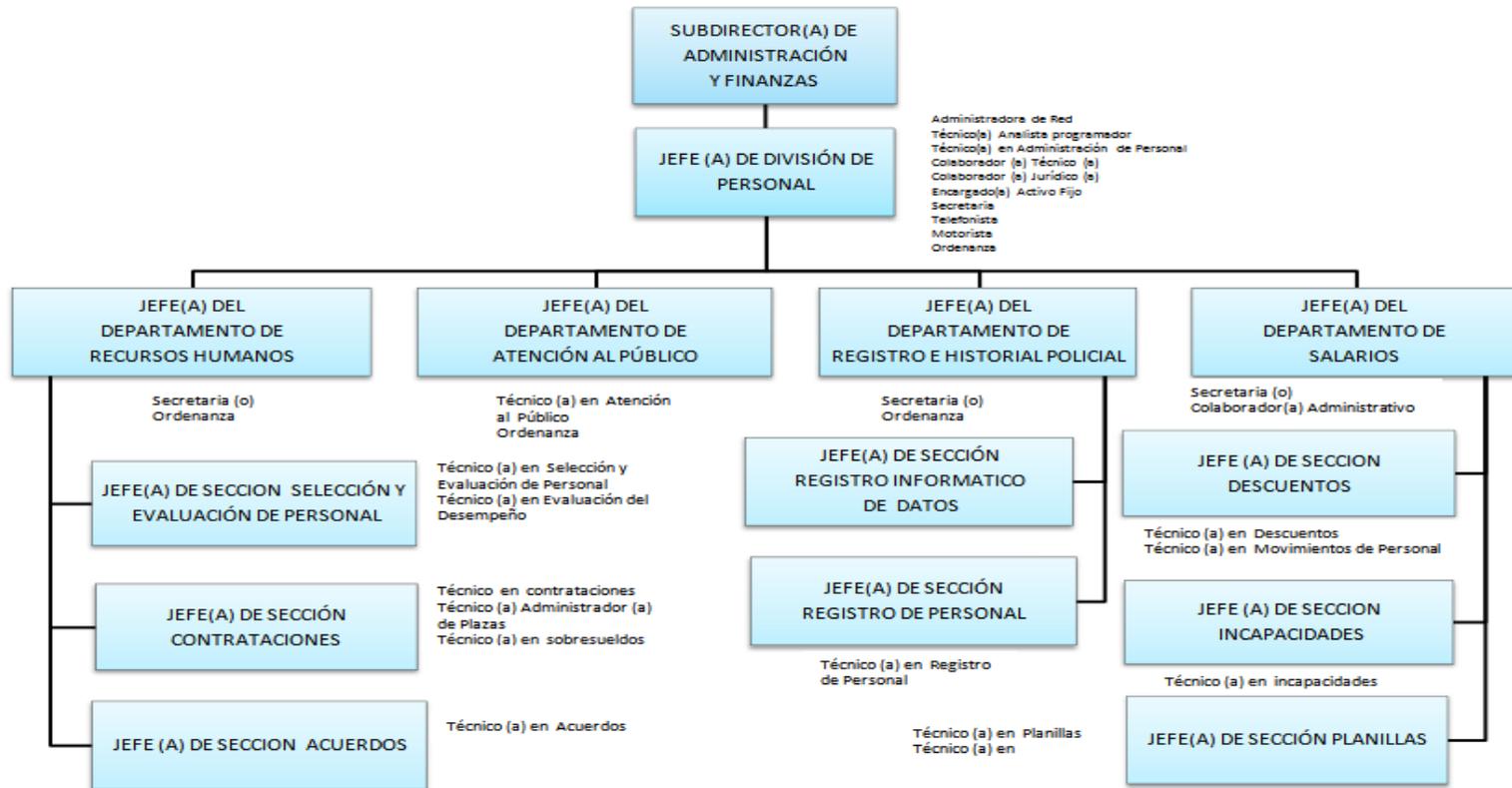


Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

ORGANIGRAMA DIVISION DE PERSONAL



Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Servir y Proteger ante Todo

POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

ORGANIZACION DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

Es importante destacar que la estructura organizativa de la PNC, ha sido modificada de conformidad a las necesidades de seguridad que la población demanda; ésta al ser aprobada por la Dirección General, dejará sin efecto la presente organización.

Dirección General

La Dirección General tiene como objetivo “administrar el funcionamiento de la corporación policial, a través de las dependencias responsables de la prevención y combate de hechos delictivos, a fin de proporcionar servicio eficiente a la comunidad destacada en todo el territorio nacional”.

Unidad de Auditoría Interna

Esta Unidad es responsable de asegurar a la máxima autoridad de la Policía Nacional Civil el cumplimiento de las operaciones, actividades y programas de la entidad, a través de auditorías realizadas, de acuerdo a los patrones establecidos y bajo el marco legal; adicionalmente brindar asistencia técnica profesional en materia de control, a las dependencias de la institución para que tomen decisiones que ayuden a mejorar con eficiencia, eficacia y economía la utilización de los recursos asignados a la entidad.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Inspectoría General

Es responsable de vigilar y controlar la ejecución de los servicios operativos y administrativos de la Policía Nacional Civil, con el propósito de verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente. Está conformada por las Unidades: de Control, de Asuntos Internos, de Investigación Disciplinaria y de Derechos Humanos.

Consejo Técnico

Contribuye con la Dirección General en el fortalecimiento institucional, a través de la planeación estratégica, la asesoría jurídica y técnica, la gestión internacional, el manejo de la información, las relaciones policía-comunidad y la gestión para la profesionalización policial; a fin de coadyuvar al logro de los objetivos y las metas de la corporación policial.

Bajo la autoridad del Consejo Técnico funcionan: Secretaría Ejecutiva, Secretaría General, Secretaria de Relaciones con la Comunidad, y Secretaría de Comunicaciones.

CECRIPOL (Centro de Criminología y ciencias policiales)

Realiza estudios científico-académicos del delito, con el propósito de utilizar los resultados para la formulación e implantación de estrategias orientadas a prevenir y combatir la delincuencia en el país.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Centro de Inteligencia Policial

Es responsable de generar inteligencia policial a través de la recopilación, elaboración, procesamiento, control y difusión de la información, para la toma de decisiones en todos los niveles de mando de la corporación policial.

Tribunales

Son los responsables de ejecutar los diferentes procedimientos relacionados a los ascensos, faltas disciplinarias, apelaciones. Están conformados por: Tribunal Disciplinario Nacional, Tribunal Disciplinario Regional, y el Tribunal de Ingresos y Ascensos.

Subdirección General

La Subdirección General, supervisa y coordina las acciones operativas y administrativas orientadas a la regulación y mejora del trabajo de las distintas Subdirecciones de la Policía Nacional Civil; mediante el cumplimiento del plan de acción y la canalización de órdenes de la Dirección General; a fin de garantizar el principio constitucional en lo relativo al orden, la seguridad y la tranquilidad pública.

De la Subdirección General depende: el Centro de Operaciones y Servicio, el Centro de Antipandillas Transnacional; y las Subdirecciones de: Seguridad Pública, de Investigaciones, de Áreas Especializadas Operativas, de Tránsito Terrestre, de Policía Rural, de Administración y Finanzas.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

A continuación se describe cada uno de estos elementos de organización:

Subdirección de Seguridad Pública

Coordina y evalúa la ejecución de estrategias y planes policiales de prevención del delito, en las diferentes dependencias bajo su cargo, a fin de garantizar el orden y la tranquilidad pública en el territorio nacional.

Bajo el mando de esta Subdirección se encuentran las Divisiones: de Seguridad Pública, de Servicios Juveniles y Familia, de Registro y Control de Servicios Privados de Seguridad, de Emergencias 911 y de Policía de Turismo.

Subdirección de Investigaciones

Dirige y coordina la investigación operativa policial de las Divisiones responsables en la investigación de hechos delictivos y la forma de atención que se debe prestar en algunas modalidades del delito, por parte del personal de investigadores.

Las dependencias a su cargo son las Divisiones: Elite Contra el Crimen Organizado, de Investigación de Homicidios, de Investigación Criminal, de Protección al Transporte, de Antinarcóticos, de Policía Técnica y Científica, de INTERPOL, de Finanzas, de Fronteras, de Puertos y Aeropuertos, de Investigación de Extorsiones y la Unidad de Análisis y Tratamiento de Información.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Subdirección de Áreas Especializadas Operativas

Dirige, coordina y evalúa las actividades policiales realizadas por las Divisiones, Unidades y Grupos que la conforman, a fin de definir las estrategias operativas congruentes con el Plan Estratégico de la Policía Nacional Civil. Las dependencias bajo su mando son las Divisiones: de Protección a Personalidades, de Armas y Explosivos, de Cumplimiento a Disposiciones Judiciales, de Protección a Víctimas y Testigos. Unidad de Mantenimiento del Orden y los Grupos siguientes: de Operaciones Policiales Especiales, de Reacción Policial y Aéreo Policial.

Subdirección de Tránsito Terrestre

Es responsable de garantizar la seguridad vial en el ámbito nacional, haciendo cumplir la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus Reglamentos y demás disposiciones legales, a fin de contribuir a la seguridad ciudadana. Está conformada por las Divisiones de Investigación de Accidentes de Tránsito, de Control Vehicular, de Seguridad Vial y de Educación Vial.

Subdirección de Policía Rural

Es responsable de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de planes y estrategias operativas, a fin de mantener, restablecer y garantizar la tranquilidad, el orden y la seguridad pública a la población del área rural del país.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Las dependencias bajo su mando son las Divisiones de Policía Montada, de Medio Ambiente, Comando Conjunto y Policía Rural, y Bases de Policía Rural

Subdirección de Administración y Finanzas

Apoya el funcionamiento operativo y financiero de la Institución, a través de la implementación y mantenimiento de los sistemas de personal, logística, de infraestructura, informática y telecomunicaciones, financiero y de adquisiciones; a fin de contribuir al logro de la Misión Corporativa. Está conformada por las Divisiones de Logística, de Personal, de Bienestar Policial, de Infraestructura, de Informática y Telecomunicaciones. La Unidad Secundaria Ejecutora Financiera (USEFI) y la de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), pasan a depender de la Dirección General, a partir del 3 de marzo del presente año, según memorando No. 1531 de fecha 3 de marzo de 2010, firmado por el Director General.

Regionales policiales

Planifica, coordina, registra, analiza y evalúa los factores relacionados con el cometimiento de delitos y las acciones ejecutadas por las diferentes dependencias y especialidades policiales, a fin de prevenir y combatir hechos delictivos en sus respectivas regiones de ubicación.

De la Regional Policial dependerá las Delegaciones Policiales, y de éstas las Subdelegaciones y los Puestos diseminados en todo el territorio nacional.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA DIVISION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- a. Proveer de Recursos Humanos administrativos idóneos a la institución
- b. Elaborar contratos y acuerdos de personal administrativo y policial (ingreso, reingreso, promociones, nombramientos, movimientos, egresos)
- c. Establecer y ejecutar el sistema de evaluación al desempeño

DEPARTAMENTO DE ATENCION AL PÚBLICO

- a. Facilitar trámites y gestiones del personal a través de la recepción, traslado, y despacho de documentos
- b. Proporcionar asesoría sobre como los empleados pueden hacer uso de los beneficios que la institución ofrece

DEPARTAMENTO DE REGISTRO E HISTORIAL POLICIAL

- a. Mantener actualizada la base de datos del personal
- b. Administrar el sistema de registro e historial policial del personal

DEPARTAMENTO DE SALARIOS

- a. Administrar el pago de salarios, sobresueldos, vacaciones, bonificaciones, aguinaldo y reportes de retenciones financieras
- b. Emitir planilla de pago de salarios

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



ESCALAFON Y DISTINTIVOS POLICIALES

La Ley de la Carrera Policial establece que el Escalafón de la Policía Nacional Civil estará estructurado en los siguientes niveles y categorías:

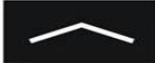
NIVEL	CATEGORIA	DISTINTIVO
Nivel Básico	Agente	
	Cabo	
	Sargento	
Nivel Ejecutivo	Subinspector	
	Inspector	
	Inspector Jefe	
Nivel Superior	Subcomisionado	
	Comisionado	
	Comisionado General	

Tabla 4: Cargos nominales y distintivos de la Policía Nacional Civil

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO II: POLITICAS INSTITUCIONALES

POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efectos del presente manual, la evaluación del desempeño es definida como el sistema que evalúa el rendimiento a partir de diferentes mecanismos administrativos, de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro.

La Evaluación del Desempeño del personal de la Policía Nacional Civil, es de forma individual y se efectúa una vez cada año al personal policial y administrativo, que tenga como mínimo seis meses de prestar servicios en la Institución, de conformidad al cronograma que establece la División de Personal para esa actividad.

Existe una amplia gama de formatos, que el jefe de cada dependencia debe completar para cada uno de sus colaboradores, estos formatos se encuentran clasificados de acuerdo a la categoría del cargo que ostenta cada empleado. Se incluye una tabla de factores generales y claves, los cuales tienen como propósito evaluar actitudes y aptitudes relacionadas con el desempeño, la disciplina y la doctrina institucional

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Los factores claves tienen un valor ponderado más alto con respecto a los factores generales. La sumatoria de los puntajes obtenidos en la evaluación de cada factor, generará la nota final del desempeño

La Evaluación del Desempeño de cada persona, podrá ubicarse en los siguientes niveles:

NIVEL	CALIFICACION (De 1 a 10)	INTERPRETACION
MUY SUPERIOR	10	El desempeño de la persona evaluada es realmente sobresaliente en todos los factores
SUPERIOR	8 y 9	El desempeño de la persona evaluada es de alto rendimiento a lo que el puesto requiere
SATISFACTORIO	6 y 7	El desempeño está acorde con las exigencias del puesto
REGULAR	4 y 5	El desempeño algunas veces está por debajo de lo que el puesto requiere
INSUFICIENTE	1 y 3	El desempeño siempre está por debajo de lo requerido por el puesto

Tabla 5: Escala de Ponderación Evaluación del Desempeño

El personal que obtenga calificaciones de Muy Superior, podrá ser considerado prioritariamente para recibir estímulos como: promociones, cartas de reconocimiento, becas, reconocimientos públicos, entre otros.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



PRESTACIONES E INCENTIVOS

1. UNIFORME

La institución provee de equipo, uniforme y distintivo, a todo el personal policial, que se desempeña en funciones operativas, el cual es proporcionado gratuitamente una vez al año.



Juramentación de 256 nuevos agentes en Julio 2011

2. SALARIOS Y OTRAS RETRIBUCIONES

La remuneración para los empleados policiales es de acuerdo a la Ley de Salarios, en función de la categoría que ostentan y la remuneración para empleados administrativos es por régimen de contrato. El aguinaldo en ambos casos es en la cuantía y fecha que lo determine el decreto correspondiente.

3. ESCALAFON POLICIAL

El cual se produce automáticamente, a partir de la fecha de ingreso a la policía Nacional Civil y consiste en que el empleado policial goza de un incremento salarial por cada cuatro años de servicio activo, de la manera siguiente:

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

- Nivel Básico, seis por ciento sobre el salario base de su categoría policial
- Nivel Ejecutivo, cinco por ciento sobre el salario base de su categoría policial
- Nivel Superior, cinco por ciento sobre el salario base de su categoría policial.

Además, puede optar a los ascensos, siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en la Ley de la carrera policial y exista una plaza vacante por necesidad de servicio. (Aplica para empleados que no han renunciado a su categorial policial)

4. DESCANSO SEMANAL, ASUETO Y VACACIONES

Todo el personal tiene derecho a descanso semanal remunerado. El goce de los días de asueto, es de acuerdo a la Legislación Nacional, de la siguiente manera: 01 de Mayo- Día del trabajo, 10 de Mayo- día de la madre, 15 de Septiembre- día de la independencia, 2 de Noviembre- Día de los Difuntos.

El personal que ostenta plaza nominal operativa, y que desempeña funciones administrativas por cada año de servicio cumplido, puede gozar de su periodo de vacaciones, los cuales serán remunerados con la prestación equivalente al salario ordinario más un treinta por ciento de recargo. Estas se rigen de acuerdo a las indicaciones expresadas en la tabla siguiente:

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

PERSONAL OPERATIVO POLICIAL	
TIEMPO DE SERVICIO	DIAS A GOZAR
De 1 a 5 años	15 días calendario
De 5 a 10 años	17 días calendario
Más de 10 años	20 días calendario

Tabla 6: Días de vacaciones otorgadas al personal operativo

El personal administrativo gozará sus vacaciones de forma proporcionadas durante los siguientes periodos:

PERSONAL ADMINISTRATIVO, TECNICO, DE SERVICIO	
Primer Periodo	6 días durante semana santa
Segundo Periodo	1-6 de Agosto durante fiestas patronales
Tercer Periodo	24 de Diciembre-02 de Enero Fiestas de Navidad y Fin de año

Tabla 7: Días de vacaciones otorgadas al personal técnico administrativo

5. HORARIOS DE TRABAJO

El horario de empleados con funciones administrativas es de lunes a viernes, en una sola jornada de cuarenta y cuatro horas, a partir de las siete y treinta de la mañana a las quince con treinta minutos, con una pausa de cuarenta minutos para tomar los alimentos.

Para el personal operativo se elaboraran horarios de trabajo, en atención al mejor servicio durante las veinticuatro horas del día.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



6. AYUDA ECONOMICA Y LICENCIA POR DEFUNCION DE FAMILIARES

Todo empleado de la Policía Nacional Civil goza de ayuda económica, en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera de vida; así como de sus hijos y sus padres; y en aquellos casos en que la Dirección General, previo estudio, considere justificable

Los montos estimados que se otorgan, son los siguientes:

ENTIDAD	MONTO
Aseguradora	\$ 800.00 (Conyugues, padres e hijos)
Policía Nacional Civil	\$ 342.86 (Conyugues, padres e hijos)

Tabla 8: Montos estimados en concepto de ayuda económica por defunción de Familiares otorgada a empleados de la Policía Nacional Civil

En este caso se concede además licencia por el tiempo que sea necesario, sea esta por muerte y enfermedad grave del cónyuge, compañero o compañera de vida, así como de sus hijos y sus padres. La licencia se concede, pagándosele únicamente el equivalente a tres días de salario.

7. PRESTACION ECONOMICA POR DEFUNCION DEL EMPLEADO

En caso de muerte del empleado, la institución a través de la División de Bienestar Policial, División de Personal y la USEFI (Unidad Secundaria Ejecutora Financiera), proporcionará a los beneficiarios de éste, ayuda y prestaciones económicas entre las que se incluye el seguro gratuito, subsidio en concepto de gastos funerales y otros, de acuerdo a la siguiente tabla:

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

ENTIDAD	MONTO
ISSS	\$ 711.40
Aseguradora	\$ 1,800.00
Policía Nacional Civil	100% del salario del empleado fallecido

Tabla 9: Montos en concepto de prestación por defunción de empleados de la PNC

8. SEGURO DE VIDA

El personal operativo de la institución, cuenta con seguro de vida gratuito de \$11,428.57, debido al alto riesgo implícito en la labor; y el personal administrativo de \$3,428.57 que es otorgado por el Ministerio de Hacienda.

En ambas categorías, existe un seguro opcional que el empleado puede optar. Esta tarea es coordinada a través de las Divisiones de: Bienestar Policial, de Personal y la USEFI

9. SERVICIOS MEDICOS

Los miembros de la institución, además de tener derecho a la asistencia médica del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; poseen asistencia médica institucional en las áreas de medicina general, odontología, pediatría, ginecología y obstetricia, ortopedia, cardiología, neumología, neurología, oftalmología, nutricionista, fisioterapia y como complemento exámenes de endoscopia, ultrasonografía y otros. El cual brinda atención durante las 24 horas del día. Este servicio es extensivo además, para hijos de empleados hasta la edad de 18 años.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



10. ATENCION PSICOLOGICA

El personal de la institución y sus familiares pueden recibir atención psicológica, por prescripción facultativa o para solventar situaciones de tipo emocional que aquejen al empleado o algún miembro de su grupo familiar. Esta labor es coordinada a través de la División de Bienestar Policial, Departamento de Salud Ocupacional.

Ubicación: 23 Avenida Norte y 25 Calle Poniente N° 1253 San Salvador.

11. ASESORIA LEGAL

El personal puede solicitar asesoría legal y/o defensoría penal a la Unidad Jurídica de la Institución, en caso de encontrarse involucrado en dichos procesos por el cumplimiento del deber, o bien si los casos tienen relación con la institución.

12. TRANSPORTE

La institución, mediante el Departamento de Transporte, mantiene el servicio de transporte para todos los empleados de esta institución por la mañana y por la tarde; teniendo como punto de salida y retorno de y hacia la oficina en lugares estratégicos donde la mayoría puede abordarlo; facilitándoles el desplazamiento, seguridad y comodidad a los mismos. Dicha prestación se extiende hasta sus hogares en horas nocturnas

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Además la institución, a través del Departamento de Transporte, proporcionara vehículos para la celebración de paseos y convivios de los empleados, previa solicitud aprobada por la Jefatura de la dependencia solicitante

13. BODAS COLECTIVAS

El Departamento de Proyección en colaboración con la Unidad Jurídica, gestionara, a solicitud de empleados de diferentes dependencias, servicios legales para formalización de su unión civil, por medio de bodas colectivas.

14. GASTOS DE VIATICOS, ALIMENTACION Y ALOJAMIENTO

La Policía cancela a su personal viáticos diarios para alimentación y alojamiento, cuando una y otro son necesarios para el cumplimiento de los servicios ordenados por el jefe respectivo. Se proporcionan viáticos al personal administrativo para el desempeño de comisiones de servicio o el goce de becas fuera del país El monto y forma de pago de los viáticos se encuentra regulada en el Reglamento General de Viáticos.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



15. CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, BECAS

La Institución cuenta con un instituto nocturno que ofrece a los empleados el nivel de tercer ciclo hasta bachillerato general de manera gratuita. Siendo extensivo además, para hijos, cónyuges y padres de empleados. Ubicado en las instalaciones del plantel ex MOP, Boulevard Venezuela.

Además, otorga becas en forma parcial o total para la formación escolar o académica, toda vez que se cumplan los requisitos establecidos para tal fin. Dicha actividad es coordinada a través de la División de Bienestar Policial-Departamento de Prestaciones y la Unidad de Formación Profesional.

El personal que labora en la institución, puede además aplicar a becas nacionales e internacionales para realizar estudios de especialización en instituciones educativas públicas o privadas.

Asimismo La institución a través de la Unidad de Formación Profesional, proporciona capacitaciones, cursos, seminarios y otros que sean necesarios para el desarrollo profesional del personal.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



16. LICENCIAS Y PERMISOS

1. Los miembros de la carrera policial que permanezcan hospitalizados o reclusos bajo tratamiento médico como consecuencia de algún accidente o heridas sufridas en el desempeño de sus funciones, continuarán recibiendo su sueldo hasta su completa recuperación.
2. Se concederá licencias por alumbramiento, con goce de sueldo, por un período de noventa días; treinta de los cuales se procurará que sean antes del parto
3. Licencia en los casos de muerte o enfermedad grave del cónyuge, compañero o compañera de vida, así como de sus hijos y sus padres
4. Licencia de 5 días con goce de sueldo por matrimonio
5. Licencia para atender asuntos personales. Siendo esta toda o solo parte de la jornada diaria de trabajo
6. El personal operativo y administrativo puede gozar de hasta un máximo de dos horas diarias, en concepto de permiso para estudio
7. Tanto el personal operativo como administrativo, tiene derecho a gozar de licencias con goce de sueldo, hasta un periodo de 5 días al año, como máximo, debiendo presentar la respectiva solicitud, con 24 horas de anticipación, en caso de poder hacerlo, deberá notificar vía telefónica

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



8. Por laborar horas extraordinarias después de la jornada laboral, días de asuetos y festivos, el personal podrá gozar de licencias con goce de sueldo hasta un máximo de 15 días al año, debiendo hacer constar el tiempo laborado en los respectivos controles administrativos correspondientes

17. FIESTA NAVIDEÑA

La institución, a través del Departamento de Proyección Social, organiza una fiesta infantil donde pueden participar los hijos menores de edad de todos los empleados.

18. ATENCIÓN PERSONALIZADA

La institución cuenta con un Departamento de Atención al Empleado, en el cual brinda apoyo al personal de la corporación en los diferentes tramites personales que este desee realizar.

Entre los que se encuentran: Constancias Salariales, Constancias de Tiempo de Servicio, Trámites de órdenes de descuento, y toda la asesoría para el uso de los beneficios que brinda la institución.

19. USO DE GIMNASIOS

El personal, puede hacer uso de gimnasios equipados con aparatos de la institución, ubicados en el Complejo División Antinarcoóticos. (DAN), asimismo en el edificio Ex – Mop.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO III: NORMAS GENERALES

1. Los miembros de la Policía Nacional Civil vestirán el uniforme reglamentario siempre que se encuentren en el desempeño de sus funciones. Se exceptúa de la disposición anterior a los miembros de las Divisiones, personal administrativo, operativo, técnico. Salvo que la índole de las funciones que desempeña, lo requieran.
2. Los miembros de la carrera policial deberán portar armas reglamentarias en aquellas circunstancias y servicios en que así se determine.
3. En el desempeño de sus funciones, los miembros de la Policía Nacional Civil utilizarán, en la medida de lo posible, medios no violentos antes de recurrir al empleo de la fuerza y de armas de fuego
4. Los miembros de la Policía Nacional Civil no emplearán armas de fuego contra las personas salvo en defensa propia o de otras personas.
5. Dentro del cumplimiento de su deber de salvaguardar el ejercicio de los derechos de las personas, los miembros de la Policía Nacional Civil garantizarán los derechos de reunión y manifestación
6. Los vehículos, sistemas de comunicaciones, uniformes, instalaciones, y en general, los equipos que utilicen los miembros de la Policía Nacional Civil, se adecuarán a los requerimientos de un cuerpo policial de la naturaleza establecida en la Ley Orgánica.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO IV: NORMAS ESPECÍFICAS

CODIGO DE CONDUCTA

Para efectos del presente manual, todos los miembros de la institución deberán cumplir las siguientes disposiciones:

1. Cumplirán en todo momento los deberes que impone la ley, sirviendo a la comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su función
2. Respetarán y protegerán la dignidad humana; mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas
3. Mantendrán en secreto la información de carácter confidencial de que tengan conocimiento, a menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario
4. No cometerán ningún acto de corrupción. Se opondrán rigurosamente a los actos de esta índole y los combatirán
5. Cuando tengan motivos para creer que se ha producido o se va a producir una violación de las presentes normas de conducta lo informarán a sus superiores, y si fuere necesario, a cualquier autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

6. Deberán desempeñar su labor con el máximo esfuerzo y la mayor dedicación y responsabilidad en atender las necesidades del servicio

PROHIBICIONES ETICAS

Son prohibiciones éticas para todo servidor de la Policía Nacional Civil:

1. Solicitar o aceptar, directamente o indirectamente, dádivas, regalos, pagos, honorarios o cualquier otro tipo de regalías, por acciones relacionadas con las funciones del cargo público.
2. Prevalerse de su cargo público para obtener o procurar beneficios privados.
3. Desempeñar simultáneamente dos o más empleos en el sector público, salvo los casos permitidos en la ley.
4. Utilizar, para beneficio privado, la información reservada o privilegiada que obtenga en función de su cargo.
5. Negarse a proporcionar información de su función pública
6. Intervenir en cualquier asunto en el que él o algún miembro de su unidad familiar tenga conflicto de intereses.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

7. Nombrar a parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, para que presten servicios en la entidad que preside o se desempeñe.
8. Utilizar en forma indebida los bienes y patrimonio del Estado.
9. Retardar sin motivo legal los trámites o la prestación de servicios administrativos
10. Alterar documentos oficiales

FALTAS DISCIPLINARIAS

Están sujetos a las presentes reglas, todo el personal de la Institución, cualquiera que sea el puesto de trabajo que desempeñe y la situación funcionaria o administrativa en que se encuentre

FALTAS LEVES

Son conductas constitutivas de faltas leves, las siguientes:

1. Ausentarse sin permiso o causa justificada del lugar de trabajo o sector de responsabilidad donde presta su servicio, hasta por dos horas;
2. No presentarse al lugar de trabajo o sector de responsabilidad donde presta su servicio sin causa justificada, hasta por veinticuatro horas
3. No saludar a sus superiores;

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

4. Faltar al respeto, mediante actos de descortesía, impropios, o empleando vocabulario soez, a los subalternos o compañeros;
5. No vestir debidamente el uniforme reglamentario, cuando se encuentre en servicio, exceptuando los casos a que hace referencia la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil, o descuidar el aseo personal en contravención a los instructivos correspondientes
6. Promover o participar vistiendo el uniforme, en actividades que no se ajusten a la honorabilidad o decoro con que deba actuar el personal de la Institución
7. No entregar el equipo o prendas policiales recibidos para la prestación del servicio, en la forma y tiempo señalados en los reglamentos, manuales, instructivos u órdenes
8. No instruir debida y oportunamente a los subalternos, acerca de la observancia de los reglamentos, manuales, instructivos, circulares u órdenes relacionados con la prestación del servicio, cuando se está obligado por razón del cargo o función.
9. No ejercer con la debida diligencia y oportunidad las atribuciones disciplinarias, conforme al presente régimen, siempre y cuando no se afecte el desarrollo del servicio;
10. No informar acerca de los hechos que deban ser llevados a conocimiento del superior por razón del cargo o servicio o hacerlo con retardo, siempre y cuando no se afecte el desarrollo del servicio;

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

11. No registrar oportunamente en libros, documentos o sistemas informáticos los hechos y novedades a que está obligado o hacerlo con retardo, siempre y cuando no se afecte el desarrollo del servicio;
12. Practicar durante el servicio o en el lugar de trabajo juegos de azar prohibidos por la ley o en general aquellos en que se realicen cualquier tipo de apuestas;

FALTAS GRAVES

Son conductas constitutivas de faltas graves:

1. Ausentarse sin permiso o sin causa justificada del lugar de trabajo o sector de responsabilidad donde presta su servicio, hasta por ocho horas
2. No presentarse al lugar de trabajo o sector de responsabilidad donde presta su servicio sin causa justificada, por más de veinticuatro horas hasta por cuarenta y ocho horas
3. Incumplir las obligaciones profesionales relacionadas con la función policial o las inherentes al cargo
4. Usar armas en actos del servicio o fuera de él con infracción de las normas que regulan su empleo, así como el descuido, imprudencia o exceso en el uso o manejo de las mismas

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

5. Omitir, retardar o no suministrar oportunamente, respuesta a las peticiones o solicitudes relacionadas con el servicio, que de manera decorosa, formulen los particulares
6. Presentarse al servicio bajo los efectos de bebidas alcohólicas
7. Faltar al respeto, mediante actos de descortesía, impropios, o empleando vocabulario soez, a los superiores, al público, a la autoridad o funcionarios públicos y miembros del Cuerpo Diplomático.
8. No usar en el uniforme policial el ONI (Orden Numérico Institucional) o no portar la placa policial, así como ocultar cualquiera de esos distintivos.
9. Destruir, sustraer, modificar, ocultar, desaparecer o falsificar la correspondencia oficial, libros oficiales o cualquier otro documento oficial, independientemente del medio que haya sido utilizado para su archivo, sea éste electrónico o material
10. Pertenecer a partidos políticos, optar a cargos de elección popular o realizar propaganda política en cualquier forma
11. Prevalerse de su cargo o investidura o conminar a otro mediante abuso de autoridad para obtener algún beneficio o ventaja para sí o para un tercero;
12. Las demás faltas contempladas en la Ley Disciplinaria Policial y el Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO V: SANCIONES

Las faltas de disciplina serán sancionadas en forma gradual, de acuerdo a la gravedad de la misma, en la siguiente forma:

FALTAS LEVES

- Amonestación verbal: Es la reprimenda oral que impone el jefe competente con facultad sancionadora al subalterno, dejando constancia de la misma en el historial policial.
- Amonestación escrita: Es la reprimenda escrita que impone el Jefe competente con facultad sancionadora al subalterno.
- Arresto: Consiste en el confinamiento del afectado dentro de su sede o unidad policial o del lugar fijado para el cumplimiento de la sanción. Se impondrá por días completos y continuados y no podrá ser inferior a un día ni mayor de cinco. El arresto se cumplirá sin servicio y sin percepción de sueldo por tales días. Esta sanción no afectará los beneficios, las obligaciones y aportaciones que correspondan al miembro policial sancionado.
- Suspensión del cargo sin goce de sueldo: Consiste en la privación, durante el tiempo que dure el castigo, del salario y de todas las funciones inherentes al cargo, de su equipo profesional y distintivos, así como de los ascensos que puedan corresponder al afectado. Se hará efectivo, inmediatamente, por el Departamento de Recurso Humanos con cargo al sancionado y proporcionalmente a sus retribuciones globales.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



No podrá ser menor a un día ni mayor de quince. Esta suspensión no afectará los beneficios, las obligaciones y aportaciones que por seguridad social correspondan al miembro policial sancionado.

FALTAS GRAVES

- Suspensión del cargo sin goce de sueldo: Consiste en la privación durante el tiempo que dure el castigo, del salario y de todas las funciones inherentes al cargo, de su equipo profesional y distintivos, así como las de los ascensos que puedan corresponder al afectado. Se hará efectivo inmediatamente por la División de Personal. No podrá ser menor de dieciséis días ni mayor de ciento ochenta, ni afectará las obligaciones y aportaciones que por seguridad social correspondan al miembro policial sancionado.
- Degradación: Consiste en rebajar una categoría, a la inmediatamente inferior a la ostentada antes de la sanción, e implica la pérdida de los nombramientos honoríficos. No es aplicable al personal administrativo.
- Destitución: Consiste en la cesación definitiva de funciones y atribuciones del miembro policial, con la pérdida de todos los derechos inherentes a la condición de miembro de la Institución, y la prohibición de reingresar a la Policía Nacional Civil, así como la cesación definitiva del contrato de trabajo, sin indemnización ni pago de prestaciones.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO VI: DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO

NOMBRE	DESCRIPCION
1. Ordenanza	Garantizar el orden y la limpieza en todas las oficinas asignadas a la División, incluyéndose el mobiliario y encerres, baños y demás que sean requeridos. Retirar y distribuir la correspondencia interna de División, trasladándola puntualmente a sus destinatarios. Reproducir documentos y atender al personal de la División y visitantes.
2. Mensajero	Distribuir de forma oportuna y confidencial toda la correspondencia y documentación de la Subdirección de Administración y Finanzas a las diferentes dependencias de la PNC y otras Instituciones
3. Telefonista	Atender llamadas telefónicas y trasladarlas al personal de la División, orientar al personal y público en general que visita el plantel, sobre ubicaciones, requisitos y estado de los trámites que realizan.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCION
4. Motorista	Conducir vehículos automotores para el cumplimiento de las actividades requeridas por la jefatura, y Departamentos, además de suministrar el combustible y lubricantes necesarios y velar por el mantenimiento preventivo y correctivo oportuno de las Unidades.
5. Secretaria (o)	Brinda apoyo secretarial en tareas de mecanografía, redacción de documentos, digitación, archivo, control de documentos, requerimientos de materiales y equipos, comunicación y atención de personas.
6.Colaborador(a) administrativo(a)	Recibir, revisar y distribuir la correspondencia al personal del Departamento, con la finalidad de agilizar los trámites y llevar un eficiente control de la documentación recibida
7. Colaborador (a) técnico (a)	Proporcionar apoyo en materia administrativa a la jefatura de la División y a los Departamentos que la conforman, asimismo atiende los requerimientos de las diferentes dependencias de la institución, emitiendo opiniones sobre la administración del recurso humano, y a la vez genera el seguimiento del Plan Operativo Anual.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
8. Administrador (a) de red	Resolver problemas técnicos y de software, así mismo los relacionados con fallas en la red informática, tales como acceso a Internet y correo electrónico.
9. Técnico (a) analista programador	Proporcionar apoyo técnico a los usuarios finales acerca de los métodos informáticos para el desarrollo de sistemas, trabajando directamente en su aplicación y asesoría.
10. Técnico (a) de Recursos Humanos	Apoyar a la Jefatura de la Sección en la realización de actividades que conciernen al recurso humano institucional, en lo que respecta a la práctica, análisis y control de evaluaciones psicotécnicas y del desempeño del personal de la institución o ajenas a la misma, así como la valoración de los requerimientos de cambios y plazas de las diferentes dependencias y emisión de propuestas ante el Ministerio de Hacienda, a fin de alcanzar los objetivos de la División.
11. Técnico (a) en Administración de Personal	Brindar apoyo a la Jefatura de la División de Personal, en lo referente a la realización de estudios, elaboración de documentos administrativos y planes específicos que contribuyan a fortalecer la administración del recurso humano de la Institución.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCION
12. Técnico de Atención al Público (a)	Atender y proporcionar información a todo el personal policial sobre requerimientos internos y externos efectuados en la División de Personal
13. Técnico (a) de salarios	Apoyar a la Jefatura de la Sección en la realización de actividades que conciernen a la revisión y procesamiento de documentación que será insumo o afectara de forma directa los registros de la planilla de salarios, de acuerdo al perfil específico asignado: incapacidades recibidas por las dependencias, descuentos. En general todas las actividades que conlleven a la elaboración y cuadratura de la planilla de pagos.
14. Asesor (a) Jurídico (a)	Brindar apoyo, en la elaboración de las diferentes opiniones jurídicas, procesos legales en materia laboral, como elaboración de actas notariales para descuentos en planillas al personal, tramites de pago de indemnización, reinstalación de personal y otras actividades afines al puesto, que le sean asignados por la jefatura de la División de Personal.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCION
15. Jefe de Sección de Recursos Humanos	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a la Sección, a través de la eficiente administración del personal de técnicos asignados y de los recursos que se dispone, brindando lineamientos adecuados para los procesos que le conciernen sean estos: selección y evaluaciones del personal, acuerdos, contrataciones, realizando los diferentes trámites con la finalidad de contribuir a alcanzar los objetivos de la División.
16. Jefe de Sección Departamento de Salarios	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la preparación, elaboración y correcta emisión de planillas de pago de salarios del personal, cuadrando e imprimiendo los requerimientos de fondos, para el pago de salarios, generación de reportes, y resolviendo inconsistencias detectadas en la planilla de pagos antes de su aprobación.
17. Jefe de Sección Departamento de Registro e Historial Policial	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la Identificación del personal, actualización de base de datos de Historial Policial y mantenimiento del sistema, historialización del personal, actualización y custodia de expedientes físicos.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCION
18. Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo, a fin de realizar el proceso de selección y contratación de forma eficaz, así como el de evaluación del desempeño del personal de la Institución
19. Jefe de Departamento de Salarios	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas al registro de incapacidades, para controlar los tiempos con derecho a pago de subsidio por incapacidad, registro de descuentos en planillas de salarios, elaboración de requerimientos de fondos y planillas de pago de salarios al personal de la Institución.
20. Jefe de Departamento de Registro e Historial Policial	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el registro de personal de la Institución en la base de datos y expedientes físicos
21. Jefe de Departamento de Atención al Publico	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la atención de calidad a las Jefaturas y personal de la Institución, en lo referente a salarios, órdenes de descuentos, recursos humanos, con el fin de proporcionar información confiable y oportuna

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



Servir y Proteger ante Todo

POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE	DESCRIPCION
22. Jefe de División de Personal	Planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración del personal de la Institución, en lo que respecta a la selección y contratación, evaluación del desempeño, administración de salarios, registro e historial policial y atención al público

Tabla 10: Descripción de puestos tipo de la División de Personal de la PNC

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

CAPITULO VII: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Inducción de personal técnico/administrativo a la División de Personal de la Policía Nacional Civil	
DEPENDENCIA	Departamento de Recursos Humanos	
OBJETIVO	Garantizar la adecuada inducción del personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo y a la institución	
DISPOSICION LEGAL	Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Policía Nacional Civil, Decreto Legislativo N° 4, Marzo 2006 Capítulo III Normas relativas a las actividades de control- Inducción	
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN	Formulario "Registro de Inducción a la PNC, expediente del nuevo empleado, Manual de Inducción y descripción de puestos tipo para empleados de la División de Personal de la PNC	
RESPONSABLE	PASO N°	ACTIVIDADES
Técnico (a) en contrataciones	1	Coordina la disposición del equipo tecnológico, ambientación de instalaciones y material de apoyo que serán utilizadas para desarrollar la inducción de personal
	2	Recibe al aspirante que se presenta a las Oficinas del Departamento de Recursos Humanos, completando toda la información reglamentaria en el expediente de la persona que será contratada.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

RESPONSABLE	PASO N°	ACTIVIDADES
Técnico (a) en contrataciones	3	Imparte la inducción de personal, al nuevo empleado por medio de herramientas audiovisuales necesarias: para este caso expone presentación en formato PPT. Que resume el contenido del presente manual. Dando a conocer la filosofía institucional, normas, políticas, y paquete de beneficios e incentivos que brinda la institución y puestos tipo.
	4	Entrega Formulario "Registro de inducción a la PNC" al nuevo empleado, verificando que este se encuentre completamente lleno y contenga las firmas respectivas.
	5	Anexa formulario al expediente del nuevo colaborador y remite al Departamento de Registro e Historial Policial, para su custodia y archivo.

Tabla 11: Procedimiento para la aplicación de Manual de Contenido Múltiple

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Para la correcta utilización del presente Manual de Contenido Múltiple como herramienta administrativa de inducción a la División de Personal de la Policía Nacional Civil, será necesario seguir una serie de pasos establecidos por las autoridades de la División, y contar con los recursos humanos, y el marco de tiempo apropiado para la realización de cada actividad. (Anexo 3 Cronograma de implementación)

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

1. SOLICITUD DE AUDIENCIA CON JEFE DE DIVISION DE PERSONAL

De forma inicial debe solicitarse audiencia con el Jefe de la División de Personal, para realizar una presentación del contenido del Manual. Este agendará la reunión de acuerdo a su calendario de actividades y prioridad dentro del plan operativo anual, para la implementación del proyecto.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



2. SOLICITUD DE REVISION DE MANUAL E IMPRESIÓN DE EJEMPLARES

Las autoridades competentes, en este caso (Participantes en la elaboración del documento, Jefe de División de Personal, Unidad de Planificación Institucional, Director General). Serán los encargados de la revisión de cada uno de los apartados que contiene el presente documento.

En caso de existir correcciones estas serán solventadas por los participantes en su elaboración, a la brevedad posible. Caso contrario se procede a la autorización e impresión de ejemplares que sean requeridos por la División de Personal.

3. DISEÑO DE PRESENTACION Y MATERIAL DE APOYO PARA LA DIVULGACION DE MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Debe diseñarse una presentación y preparar al material de apoyo que será necesario para la Divulgación del Manual de Contenido Múltiple, entre los responsables de su aplicación. Con el propósito de conocer de forma amplia, todos los contenidos del presente documento.

4. RESERVACION DE SALA DE REUNIONES DE LA DIVISION DE PERSONAL

Por medio de una carta de solicitud, debe realizarse la reservación de la sala de reuniones para la Presentación del Manual.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



5. CONVOCATORIAS PARA LOS RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL

Debe solicitarse con la debida anticipación, apoyo a la Secretaria de la Jefatura de la División de Personal, para que realice las convocatorias al personal que participara en las sesiones de presentación del Manual de Contenido Múltiple.

6. DESARROLLO DE SESIONES POR DEPARTAMENTOS

Con la utilización de los recursos tecnológicos necesarios, se dará a conocer el contenido del Manual de Contenido Múltiple a cada uno de los Departamentos que conforman la División de Personal.

7. PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Para la implementación del Manual de Contenido Múltiple como herramienta Administrativa será necesario contar con los recursos humanos, materiales y financieros, listados a continuación:

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

a. RECURSOS HUMANOS:

Personal involucrado en la elaboración y revisión del documento final:

- Jefe División de Personal (1)
- Analistas y Técnicos División de Personal (Los que sean necesarios)
- Analistas Unidad de Planificación Institucional (Los que sean necesarios)
- Director General (1)
- Equipo de Investigación (3)

b. RECURSOS FISICOS Y MATERIALES

Recursos necesarios para la divulgación e implementación del manual:

- Sala de Reuniones con capacidad mínima de 10 personas
- Computadora Portátil
- Proyector
- Pizarra
- Marcadores
- Refrigerio
- Ejemplares

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



POLICÍA NACIONAL CIVIL DE EL SALVADOR
DIVISIÓN DE PERSONAL
MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

c. RECURSOS FINANCIEROS

CANTIDAD	NOMBRE DEL RECURSO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
15	Resmas de Papel bond B-20	\$ 4.00	\$ 60.00
7150	Impresiones	\$ 0.10	\$ 715.00
110	Empastado	\$ 3.00	\$ 330.00
130	Refrigerios	\$ 1.50	\$ 195.00
	TOTAL		\$ 1,300.00

Tabla 12: Presupuesto de Inversión

d. NOTAS EXPLICATIVAS AL PRESUPUESTO DE INVERSION

- Las horas utilizadas por el recurso humano, en las actividades de revisión del Manual de Contenido Múltiple, no han sido evaluadas en términos económicos, debido a que la información relativa a salarios del personal es de carácter confidencial, por lo que no fue proporcionada información al respecto.
- El equipo informático a utilizar será provisto por la División de Personal, por lo que no se considera el costo.
- El total de ejemplares a reproducir es de 110, los cuales serán distribuidos uno a cada participante de la capacitación y otros 10 para resguardo del Departamento de Recursos Humanos

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--



ACTUALIZACION Y VIGENCIA

RECOMENDACIONES DE USO:

La División de Personal a través del Departamento de Recursos Humanos, será el responsable del manejo, revisión, actualización y divulgación del presente manual, debiendo utilizarlo como herramienta de apoyo en el proceso de inducción de personal, que lleva a cabo la sección de contrataciones.

RECOMENDACIONES DE CUSTODIA

La División de Personal por medio del Departamento de Recursos Humanos, será la responsable de la custodia y archivo del presente manual, debiendo mantenerlo disponible para consultas y reproducción del personal o dependencias que lo soliciten, verificando su correcto uso y aplicación.

RECOMENDACIONES DE ACTUALIZACION

Para que el presente manual cumpla con su objetivo, deberá ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, de acuerdo a las necesidades o cambios que surjan en los instructivos que sirvieron de insumo para el diseño de este documento.

La División de Personal, a través de la Jefatura de Recursos Humanos, será la responsable de la revisión, actualización y custodia del presente manual, quien deberá darlo a conocer y mantenerlo disponible para el personal.

Elaborador por: Nombre: Cargo:	Revisado por: Nombre: Cargo:	Autorizado por: Nombre: Cargo:	Código: Fecha: 02/01/2012 Versión: 1 Próxima revisión: 02/01/2013
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ✓ Chiavenato, Idalberto; “ Gestión del Talento Humano” McGraw Hill, México D.F 2002; Capítulo 3: “Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano”, Pág.- 53, 55.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, “Iniciación a la organización y el control”, McGraw-Hill, Bogotá, 1994, Pág. 90,92 y 93.
- ✓ Chiavenato, Idalberto; “Administración de recursos humanos”, octava edición, McGraw-Hill, México, 2007; parte 2: Sistema de Administración de recursos humanos, Pág. 93-128
- ✓ CHRUDEN, J. Herbert y Arthur w. SHERMAN Jr., Personal management, Cincinnati, South Eastern, 1963, pág. 79.
- ✓ Franklin F., Enrique Benjamín, “Organización de empresas”, McGraw-Hill, México, D.F. 2004, Capítulo 5 “Manuales Administrativos”, Pág. 170-174
- ✓ Gómez Ceja, Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, Octava Edición, 1994.
- ✓ Manual de Organización de la Policía Nacional Civil, aprobado el 2 de mayo de 2009, Pág. 51, de la División de Personal.
- ✓ Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura Franklin Fincowsky Enrique Benjamín México, fca - unam.
- ✓ Pedro Dorat / Ricardo Oliva/ Angélica Zaldivar, “Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de Personal para el MAG Región Occidental, UES, 1992, Pág., 60.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín, “Administración Moderna”, Limusa, México, 1998, Pág., 260
- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 38, Publicado el 16 de Diciembre de 1986, Tomo N° 281, Art. 47 Inciso II

- ✓ Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil de El Salvador, Decreto Legislativo N° 653, Diciembre 2001, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo No. 353, del 19 de ese mismo mes y año Art. 4, 13.
- ✓ Ley de la carrera policial de El Salvador, Decreto Legislativo N° 773 Art. 13, 15, 27, 75,77,79,82,83, 85,89, 93, 100,103, 104, 105, 108, 112, 115,
- ✓ Ley de ética Gubernamental, Decreto N° 1038 Art. 6,
- ✓ Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil, Decreto N° 72, Vigencia desde año 2000, Art. 33,34, 36,37.
- ✓ Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Policía Nacional Civil, de la Corte de Cuentas de la República Decreto Legislativo N° 4, Marzo 2006, Art. 7, 8, 12, 77
- ✓ Disposición General de Presupuestos: Art. 84, 97, 99

INTERNET

- ✓ www.pnc.com.sv
- ✓ www.pnc.com.sv, Link, opción Historia
- ✓ www.pnc.com.sv, Link, opción Misión
- ✓ www.pnc.com.sv, Link, opción Valores
- ✓ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- ✓ www.pnc.com.sv, Link, opción Visión

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO PARA EL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

Objetivo: El presente cuestionario tiene como propósito principal recopilar información sobre aspectos de organización en la División de Personal de La Policía Nacional Civil, que denoten la necesidad de contar con un manual de Contenido Múltiple, en el cual se combine el contenido de un Manual de Inducción y de Descripción de Puestos. Permitiendo de esa forma que el personal de nuevo ingreso, pueda comprender fácilmente la dimensión de su trabajo, logrando así mayor eficiencia y eficacia en su ejecución.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

La información que usted proporcione será confidencial y servirá exclusivamente para fundamentar el presente trabajo de investigación.

A. Generalidades

1. Nombre del Departamento al que pertenece: _____
2. Cargo que desempeña: _____
3. Tiempo de Trabajo
 - a. En la PNC: _____
 - b. En el Departamento _____
 - c. En el Cargo _____
4. Sexo: Femenino _____ Masculino _____
5. Nivel de Estudios
 - a. Universitarios
 - b. Técnico
 - c. Otros (especifique) _____

B. Cuerpo del cuestionario

6. Recibió algún tipo de inducción al ser contratado por la División de Personal de la Policía Nacional Civil?

Si () No ()

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, cómo evaluaría la incidencia del contenido en el desempeño de su puesto de trabajo?

Suficiente () Poco () Nada ()

8. Ordene de acuerdo a su criterio los problemas que considera enfrenta el personal de nuevo ingreso en la División de Personal

- I. Desconocimiento de cómo realizar el trabajo ()
- II. Falta de experiencia ()
- III. Desconocimiento de la filosofía institucional ()

9. Considera que actualmente existe la necesidad de inducción en la División de Personal?

Si () No ()

10. ¿Sabe usted, si la División de Personal cuenta con un manual que contenga las generalidades de la Institución (misión, visión, valores, estructura organizativa, prestaciones, base legal, entre otros) y la descripción de las funciones principales de los puestos tipo en un mismo documento?

Si () No ()

11. En su opinión, la institución debería enfatizar en el diseño de documentos que orienten al colaborador de nuevo ingreso?

Si () No ()

12. ¿Considera que la aplicación de un manual de contenido múltiple en la División de Personal que combine un manual de inducción y de descripción de puestos tipos, ayudará a que el personal se integre con las funciones que desempeña de forma más eficiente?

Si () No ()

13. Documentos que de acuerdo a su conocimiento, se encuentran vigentes en la División de Personal

Políticas () Normas () Manuales ()

14. ¿El análisis y la descripción de los cargos funcionales de la División de Personal, servirá como guía para agilizar el flujo de trabajo de la División de Personal?

Si () No ()

15. Indique que aspectos considera debe incluir el manual de contenido múltiple (inducción y descripción de puestos) para que este sea relevante al colaborador de nuevo ingreso?

ASPECTOS	Debe incluirse	No debe incluirse
Bienvenida al nuevo colaborador		
Filosofía institucional		
Historia de la institución (creación)		
Organigrama general de la institución		
Misión y Visión institucional		
Políticas y normas Generales		
Horario de trabajo		
Política salarial y de compensaciones		
Vacaciones y días feriados		
Capacitación y desarrollo		
Prestaciones		
Servicios médicos		
Sanciones		
Política de evaluación del desempeño		
Descripción y funciones del puesto		
Principales dependencias y ubicación física		
Objetivo del puesto		
Normas de seguridad		

¡¡Muchas gracias por su tiempo y valiosa colaboración!!

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL

Objetivo: Identificar la situación actual de la División de Personal relacionada al proceso de contratación e inducción de personal así como opiniones y recomendaciones sobre la aplicación de una manual de contenido múltiple que combine un manual de inducción y descripción de puestos tipo.

A. Generalidades

1. Nombre del Departamento al que pertenece: _____
2. Cargo que desempeña: _____
3. Tiempo de Trabajo
 - d. En la PNC: _____
 - e. En el Departamento _____
 - f. En el Cargo _____
4. Sexo: Femenino _____ Masculino _____
5. Nivel de Estudios
 - d. Universitarios
 - e. Técnico
 - f. Otros (especifique) _____

B. Cuerpo de la entrevista

1. ¿Recibió inducción en su ingreso a la División de Personal de la Policía Nacional Civil?

Si/No

2. Si su respuesta anterior es afirmativa, explique duración, contenidos incluidos, efectividad del proceso de inducción para el desempeño de su puesto de trabajo e incorporación a la institución.

Explique.

3. ¿Qué tipo de documentos utiliza como guía para el desempeño de sus funciones?

Explique.

4. ¿En este momento con cuales manuales cuenta usted?

Mencione.

5. ¿Con quienes comparte usted estos manuales?

Mencione.

6. ¿Cumplen con sus expectativas laborales dichos manuales?

Si/No Porque

7. ¿Tiene por escrito sus funciones?

Si/No

8. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Le fueron entregados de manera oportuna o usted los solicitó y quién se los proporcionó?

Comente.

9. ¿Considera que es complejo el resguardo y utilización de diversos manuales?

Si/No Porque.

10. ¿Le parece que facilitaría el manejo de un solo documento que contenga la información básica en lo que respecta a la institución y a la descripción de su puesto?

Si/No Porque.

11. ¿Conoce usted los deberes y obligaciones inherentes a su puesto, así como las prestaciones de la Institución?

Si/No

12. ¿Conoce la normativa interna utilizada por la División de Personal?

Si/No

13. ¿Podría brindar una breve descripción de su puesto, a fin de identificar las funciones principales que considere se deberían de plasmar en un manual para facilitar la integración de otros?

Comente.

14. Liste las funciones a cargo del su departamento, y de las diferentes secciones

Mencione

15. ¿Qué opina sobre el diseño de un manual de contenido múltiple que combine un manual de inducción y de descripción de funciones principales de puestos tipo?

Explique.

16. Aspectos considera debe incluir el manual de contenido múltiple (inducción y descripción de puestos tipo) para que este sea relevante al colaborador de nuevo ingreso

Mencione.

ANEXO 3: LISTADO DE PARTICIPANTES EN ENTREVISTA

NOMBRE	CARGO/DEPARTAMENTO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO
JEFES DE DEPARTAMENTO			
Licenciada. Ana Graciela Valenzuela	Jefe Departamento de Salarios	avalenzuela@pnc.gob.sv	2529-1013
Subinspector. Luis Hernández Mancía	Jefe Departamento de Recursos Humanos	luhernandez@pnc.gob.sv	2529-1025
Inspector Walter Bautista Benavides	Jefe Departamento de Historial Policial	wbautista@pnc.gob.sv	7070-4653
Licenciada América Ortiz del Cid	Jefe Departamento de Atención al Público	americaortiz@pnc.gob.sv	2529-1018
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE CONTRATACION/INDUCCION			
Erick Giovanni Fuentes	Técnico en Contrataciones	-	2529-1023
Yesenia Alfaro	Técnico en contratación supernumerario	yamena@pnc.gob.sv	2529-1023

ANEXO 4: INSTALACIONES

Con el propósito de facilitar el desplazamiento de los nuevos y actuales colaboradores de la Institución, se presentan de forma grafica las instalaciones de la División de Personal.



*Subdirección de Administración y Finanzas
Tribunal de Ingresos y Ascensos
Boulevard Venezuela, Local EX MOP*

ANEXO 5: FORMULARIO REGISTRO DE INDUCCION A LA PNC

Nombre del empleado de nuevo ingreso: _____

Área Funcional/ Departamento _____

Fecha de Ingreso _____

ACTIVIDADES	APLICA		REALIZADA	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Dar la bienvenida al nuevo empleado, por parte del Jefe del Departamento de Recursos Humanos				
Dar a conocer la filosofía institucional, líneas de autoridad, valores, prestaciones e incentivos, normas generales, normas específicas, sanciones				
Dar a conocer la descripción de su puesto de trabajo				
Presentación formal ante el equipo de trabajo del área, como un nuevo colaborador				

Nombre y firma del personal_____
Nombre y firma del Jefe_____
Nombre y firma del responsable de la inducción

ANEXO 6: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

N° TAREA	NOMBRE DE TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN	FEBRERO				MARZO				ABRIL				
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Audiencia con Jefe División de Personal	3 DIAS	01/02/2012	03/02/2012	■												
2	Impresión de Ejemplares	3 DIAS	06/02/2012	08/02/2012		■											
3	Revisión de Manual de Contenido Múltiple por participantes en la elaboración del documento	7 DIAS	09/02/2012	17/02/2012			■										
4	Revisión de Manual de Contenido Múltiple por Jefe División de Personal	7 DIAS	20/02/2012	28/02/2012				■									
5	Revisión de Manual de Contenido Múltiple por Unidad de Planificación Institucional	7 DIAS	29/02/2012	08/03/2012					■								
6	Revisión de Manual de Contenido Múltiple por Dirección General	10 DIAS	09/03/2012	22/03/2012						■	■						
7	Diseño de Presentación para divulgación de Manual	35 DIAS	06/02/2012	23/03/2012	■	■	■	■	■	■							
8	Solicitud para utilización de sala de reuniones	1 DIA	26/03/2012	26/03/2012									■				
9	Convocatoria a Departamentos	1 DIA	27/03/2012	27/03/2012									■				
10	Sesiones para la aplicación de Manual a Departamentos	20 DIAS	09/04/2012	04/05/2012										■	■	■	■

ANEXO 7: GLOSARIO

1. Acto de Corrupción:

Uso desviado del poder público, en beneficio privado. Su principal elemento radica en el enriquecimiento patrimonial de la persona que decide, obteniendo un beneficio.

2. Amonestación escrita:

Es la que impone el Jefe competente con facultad sancionadora al subalterno, dejando constancia de la misma en el historial policial.

3. Amonestación verbal privada:

Es la impuesta en privado por el jefe competente con facultad sancionadora al subalterno, dejando constancia de la misma en el historial policial.

4. Conflicto de intereses:

Un Conflicto de Intereses representa un conflicto entre el deber público y los intereses privados de un empleado, cuando el empleado tiene a título particular intereses que podrían influir indebidamente en la forma correcta del ejercicio de sus funciones y responsabilidades oficiales.

5. Degradación:

Consiste en rebajar a la categoría inmediata inferior dentro del escalafón policial.

6. Destitución:

Es la cesación definitiva de funciones y atribuciones del miembro de la institución policial, con la pérdida de todos los derechos inherentes a su condición, así como la prohibición de reingresar a la Institución.

7. Disciplina:

Es una condición esencial para el funcionamiento de la Institución y consiste en la observancia de las leyes, reglamentos, normas en general y las órdenes inherentes al deber profesional; se mantiene mediante el cumplimiento de los propios deberes y ayudando a los demás a cumplir los suyos.

8. Enriquecimiento ilícito:

Es el aumento de capital notablemente superior al que normalmente hubiere podido tener el miembro de la institución policial, en virtud de los sueldos y emolumentos que haya percibido legalmente, y de los incrementos de su capital o de sus ingresos por cualquier otra causa justa.

9. Escalafón:

Derecho del personal operativo de la Policía Nacional Civil, a recibir un incremento salarial por cada cuatro años de servicio activo.

10. Imparcialidad:

Es un criterio propio de la Justicia que establece que las decisiones deberían tomarse siguiendo criterios objetivos, sin dejarse llevar por influencias de otras opiniones, prejuicios o bien por razones que de alguna manera se caractericen por no ser apropiadas.

11. Medios de identificación de empleados:

Entiéndase por medio de identificación, el carné de identificación asignado al nuevo empleado de la institución.

12. Negligencia:

Supone la voluntaria omisión de diligencia en calcular las consecuencias posibles y previsibles del propio hecho.

13. Normativas externas:

Documentos aprobados por la Asamblea Legislativa, que rigen la actuación del personal dentro de la institución, Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil, Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Policía Nacional Civil, Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil, Ley de la Carrera Policial de El Salvador.

14. Normativas internas:

Documentos en vigencia dentro de la Policía Nacional Civil, Estructura Organizativa, Manual de Descripción de Puestos a nivel institucional

15. ONI:

Orden Numérico Institucional o número de identificación policial

16. Puesto tipo:

Es aquella agrupación de puestos de trabajo de naturaleza y/o especialidad funcional homogénea que ocupan similares niveles de responsabilidad

17. Suspensión del cargo sin goce de sueldo:

Consiste en la privación, durante el tiempo que dure la sanción, del salario y de todas las funciones inherentes al cargo, armamento, prendas de equipo e identificación policial.

18. USEFI:

Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional. Se encarga de la consolidación de la formulación del presupuesto de cada año, de la ejecución presupuestaria, del registro de los hechos económicos de la entidad, y del seguimiento de la ejecución

