

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.**

TEMA:

**“PROPUESTA DE PERFILES PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS EN LAS UNIDADES DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y
TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, LA PAZ”**

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ SANTOS, ELVA ARELY. HS08028

MARTÍNEZ MUÑOZ, IRCE MIRELY. MM08225

MÉNDEZ FUENTES, ELVING ALEXIS. MF09079

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. BAROLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR. AGOSTO 2016.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Rector Interino : Lic. José Luis Argueta Antillon.

Vicerrector Académico Interino : Lic. Roger Arias.

Vicerrector Administrativo Interino : Ing. Carlos Armando Villalta.

Secretario General Interino : Lic. Héctor Daniel Carballo.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

Decano : Lic. José Vicente Cuchillas.

Vice-decano : Lic. Edgar Nicolás Ayala.

Secretario de la Facultad : Lic. Javier Vladimir Quintanilla Orellana.

AUTORIDADES DE EL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.

Jefe de Departamento : Lic. Wilber Alfredo Hernández.

Coordinador de Proceso de Grado : Lic. Mauricio Evaristo Morales.

Docente Director : Lic. Bartolo Atilio Castellanos Arias.

AGOSTO 2016

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

INDICE.

PÁG.

Dedicatorias.....	i
Introducción.....	ii
1. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1. 1. Tema de Investigación.....	11
1.2. Situación Actual.....	11
1.3. Enunciado del Problema.....	12
1.4. Objetivos de la Investigación.....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Justificación del Estudio.....	12
1.6. Delimitación.....	14
1.6.1. Temática.....	14
1.6.2. Espacial.....	14
1.6.3. Social.....	14
1.6.4. Temporal.....	15
1.7. Alcances y Limitaciones.....	15
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
2.1. Antecedentes.....	17
2.1.1. Alcaldías Municipales en El Salvador.....	17
2.1.2. Generalidades de las Alcaldías o Gobiernos Municipales.....	18
2.1.2.1. Concepto de Alcaldía Municipal.....	18
2.1.3. Marco Legal.....	19
2.1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.....	19
2.1.3.2. Funciones o competencias de las Alcaldías Municipales (Código Municipal).....	20

2.1.3.3. Ley General Tributaria Municipal.....	21
2.1.3.4. Código de Trabajo de El Salvador.....	21
2.1.3.5. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	24
2.1.4. Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.....	25
2.1.4.1. Gobierno Municipal.....	25
2.1.4.1.1. Facultades del Concejo Municipal.....	26
2.1.4.2. Obligaciones de la Alcaldía.....	27
2.1.4.3. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.....	27
2.1.4.3.1. Unidades/ Departamentos.....	29
2.1.4.4. Políticas Internas.....	30
2.1.4.4.1. Manual de Descripción de Puestos de Trabajo, Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.....	31
2.1.4.5. Importancia de los procesos de elaboración de descripción de puestos, reclutamiento y selección en las Alcaldías Municipales.....	33
2.1.5. Génesis y Evolución del Recurso Humano.....	35
2.1.5.1. Revolución Industrial, antecedentes del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.....	38
2.1.5.2. Psicología Industrial/ Organizacional.....	40
2.2. Diseño de Puesto.....	41
2.2.1. Concepto de Diseño de Puestos.....	41
2.2.1.1. Modelos de Diseño de Puestos.....	41
2.2.1.2. ¿Qué es un puesto?.....	50
2.3. Descripción y Análisis de Puesto.....	50
2.3.2.1. Tipos de Análisis de Puesto.....	54
2.3.2.2. Estructura del Análisis de Puesto.....	54
2.3.2.3. Métodos para la Descripción y Análisis de puesto.....	58
2.3.2.4. Etapas en el Análisis de Puestos.....	63
2.3.2.5. Usos de la información del Análisis de Puesto.....	67
2.3.3. Perfil de Puesto.....	68

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.	
3.1. Diseño de la Investigación.....	70
3.2. Tipo de Estudio.....	70
3.3. Población y Muestra.....	70
3.4. Técnicas e Instrumentos de Datos.....	72
3.5. Procedimiento de Recolección de datos.....	86
4. CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS	
4.1. Presentación de Resultados: Usuarios.	88
4.2. Presentación de Resultados: Empleados Administrativos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería.....	92
4.3. Presentación de Resultados: Entrevista a Jefe de la Unidad de Registro del Estado Familiar y Gerente General	100
4.4. Presentación de Resultados: Entrevista a Jefe de la Unidad de Tesorería y Gerente Financiero.....	104
4.5. Análisis e interpretación de Resultados.....	108
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	120
5.2. Recomendaciones.....	123
FUENTES CONSULTADAS.....	127
ANEXOS.....	129

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a:

Dios todopoderoso, por brindarme sabiduría e inteligencia y reconfortarme en los momentos difíciles, por bendecir a mis padres y siempre proveer a mi familia lo necesario para realizar nuestras metas.

A mis padres: Luis Alonso Hernández y Concepción de Hernández por brindarme su amor, cariño, comprensión y corrección a cada momento, por apoyar mis sueños y brindarme palabras de aliento, fortaleza cuando todo parecía difícil, enseñándome que debo tener confianza en Dios y encomendar a él, mis acciones.

A mis abuelitos: Juan Pablo Panameño y Teresa de Jesús Pascasio, por su ternura y comprensión por el enorme apoyo emocional que me han brindado, por aconsejarme constantemente, recordándome lo valiosa que soy como persona, en especial mi abuelita que siempre me lleva en sus oraciones y confió en mi capacidad de triunfo.

Además a mis hermanas: Teresa, Abigail, y especialmente Gloria Hernández por estar de una u otra forma pendientes de mi crecimiento personal, por su cariño y muestras de apoyo.

También a mis amigos: Johana Cruz, Willhen Hernández, Marina Hernández por su amor, cariño por estar presente en los momentos agradables y difíciles en mi vida personal y académica, brindándome su apoyo incondicional a cada instante.

A mis compañeros de tesis, amigos y colegas: Irce Muñoz y Alexis Fuentes por todo el esfuerzo brindado durante la realización de nuestro trabajo y por el aprecio y cariño brindado.

A nuestro asesor de trabajo de grado: Bartolo Castellanos, por sus conocimientos, dedicación y tiempo que brindo durante todo el proceso, motivándonos al trabajo eficiente y la superación personal.

Elva Arely Hernández Santos.

DEDICATORIA.

Dedico de manera especial este logro a Dios que es el que me ha dado la fortaleza para perseverar a pesar de las dificultades y obstáculos que se interpusieron a lo largo de la carrera, y que hoy en día, me han permitido comprender que no fue más que un arduo trabajo de Dios para fortalecerme en cada área de mi vida.

A mis padres por el apoyo, comprensión y paciencia en este difícil proceso de formación profesional y a lo largo de mi vida, por haberme dado la oportunidad de estudiar y formar en mí, una visión de superación personal, que es inspirada porque son ellos mi fuente de motivación.

A mis hermanos por brindarme su apoyo en momentos de necesidad en los que se aprecia de gran manera sus muestras de cariño, amor y afecto.

A mis amigos y amigas que han sido parte importante en momentos de flaqueza, por su apoyo, palabras de aliento y motivación en circunstancias difíciles y sobre todo por compartir momentos de crisis y momentos de alegría para mi vida.

Al Lic. Bartolo Atilio Castellanos, asesor de esta investigación, por su orientación dedicada, profesional y de calidad humana, al transmitir conocimientos para formarme como profesional de la psicología.

A mis compañeros y amigos de tesis que fueron parte fundamental para culminar este logro, y que dejan en mi memoria recuerdos inolvidables y aprendizajes de vida.

Este logro exitoso es dedicado a todos ustedes, por los hermosos detalles de la vida que me ofrecieron, y que Dios multiplicará en sus vidas.

Irce Mirely Martínez Muñoz.

DEDICATORIA.

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los fracasos, dándome la fortaleza y el consuelo necesario, así como enseñándome a valorar con amor y fe cada día las cosas sencillas de la vida, y sobretodo guiarme para lograr mis objetivos, es por ello que le doy gracias por todo lo que me ha brindado para poder forjar el hombre que soy.

A mi Madre Ana Luz Fuentes, por apoyarme incondicionalmente. Mamá gracias, por creer en mí, por todo, y ésto te lo debo a ti.

A mis hermanas que estuvieron apoyándome siempre entre bromas y juegos, las quiero.

A mis amigos que significan mucho para mí, porque fueron capaces de comprender quien soy, y por brindarme ése apoyo incondicional desinteresado, los quiero.

Al amor, que sin él mi vida no tendría sentido.

A ésos docentes que realizando su trabajo, me ayudaron con los conocimientos necesarios para lograr ser un profesional, especialmente a aquellos que se tomaron su tiempo y creyeron en mí.

¡Gracias!

Elving Alexis Méndez Fuentes.

INTRODUCCION.

Los cambios y transformaciones a los cuales se enfrentan las organizaciones en la actualidad han llevado a reajustar las estructuras anticuadas y rígidas por sistemas avanzados y flexibles. La gestión de Recursos Humano ha pasado a ser inminentemente estratégica y dinámica al proyectar el factor humano como principal clave del éxito.

Lo cual obliga a las jefaturas en las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos donde el Recurso Humano es la clave para potencializar el crecimiento de la institución, necesitando técnicas que permitan afrontar y vencer los retos a los cuales se ven sometidas cotidianamente, para obtener un personal idóneo que ejerzan sus puestos de trabajo. El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar conductas, tareas y funciones establecidas en el contenido de un puesto laboral, así como aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias importantes para un desempeño exitoso.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta funcional en el establecimiento de toda política de recursos humanos, porque La mayoría de las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona dicho procedimiento al exponer “Que hacen” los trabajadores: tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto, “Como lo hacen”: recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea y “Para que lo hacen”: objetivos que pretenden conseguir y propósitos de cada tarea.

Las municipalidades no quedan exhortadas a estas modalidades de trabajo porque en toda organización el recurso humano es el motor principal para el desarrollo. En la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, en el año 2009 fue estructurado el primer Manual de Descripción de Puestos de Trabajo y fue actualizado en el año 2013, para utilizarlo en la contratación de personal, cabe mencionar que es importante revisarlo periódicamente y adaptarlos a las nuevas necesidades de la empresa, trabajador y del usuario.

Por lo cual el presente trabajo de grado está orientado a una “Propuesta de perfiles para el Análisis y Descripción de puestos en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, La Paz”. Las Unidades poseen una mayor demanda en servicios Municipales por los ciudadanos, al verse involucrado en su trabajo el manejo de documentos únicos e irremplazables, bienes y valores económicos de la Municipalidad. Por ello es importante obtener el Recurso Humano que cumpla con los estándares de calidad, atención adecuada que el usuario necesita y la eficiencia en su trabajo que la Institución requiere.

Se presentan leyes y códigos que sustentan y guían a las Alcaldías en su accionar como Gobiernos Municipales, como lo es El Código Municipal de El Salvador en el cual expone desde cómo serán estructuradas, hasta de qué manera se deben ejercer las acciones Municipales, pero para conocer ciertos aspectos que conciernen al trabajador en relación a requisitos para desempeñar un puesto de trabajo en una Alcaldía, la Asamblea Legislativa decreta la Ley de la Carrera Administrativa Municipal la cual inspira la creación del Reglamentos Interno de Trabajo en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, decretado por el Consejo Municipal en dicha ciudad, la cual orienta en el cumplimiento de derechos y deberes que posee el empleado municipal.

Estos estatutos son importantes para conocer hasta donde se ve inmerso un empleado en su puesto de trabajo dentro de la Institución, no dejando a un lado otras leyes como: El Código de Trabajo, porque todas contribuyen en los procesos requeridos en el adecuado funcionamiento laboral como los son reclutamiento, contratación, promoción, capacitación etc. El uso de métodos científicos, aplicados en las Unidades del Registro del Estado Familiar y Tesorería como lo es el Análisis y Descripción de puesto permitirá a la Alcaldía reclutar personal que cumpla con los requisitos necesarios para un óptimo desempeño, así mismo capacitar a los empleados actuales en las áreas que requieran mayor atención, para brindar un mejor servicio y velar por una imagen adecuada de la Institución.

1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta de Perfiles para el Análisis y Descripción de Puestos en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, La Paz, en el periodo de Febrero a Agosto del año 2016.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca ubicada en el Departamento de La Paz, es una Institución gubernamental que tiene mucha demanda en sus servicios, lo cual implica que deben contar con una estructura organizacional adecuada y recursos humanos idóneos para la atención de usuarios, en especial en las Unidades que exigen contacto directo, como lo son: Registro del Estado Familiar y Tesorería.

En dicha Institución se puede generar que usuarios se vean afectados por el trato inadecuado cuando realizan sus trámites, llegando a provocar malestar, insatisfacción, estrés e impaciencia en los usuarios, que pueden terminar en actos agresivos verbales y físicos, una predisposición negativa sobre el servicio que solicitan, pero sobre todo puede crear una imagen negativa de la institución.

Por lo cual es necesario se trabaje desde la contratación del personal idóneo, realizando un diagnóstico que brinde perfiles de puestos de trabajo en base a competencias y habilidades adecuadas que vayan de la mano con las necesidades del usuario, en base al análisis y descripción de puestos, para que la Institución identifique el recurso apto, además pueda capacitar constantemente al personal en áreas que sean de beneficio para el empleado y la Institución en general.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida la elaboración de Perfiles en base al Análisis y Descripción de Puestos, de empleados públicos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca contribuyen a un mejor desempeño de sus actividades laborales y atención con los usuarios?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Objetivo general:

- ✚ Elaborar perfiles sobre el Análisis y Descripción de puestos en empleados de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca que promuevan el desempeño adecuado de sus labores y atención a usuarios.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- ✚ Realizar un diagnóstico para el Análisis y Descripción de puestos que permita a los empleados conocer de forma profunda sus funciones en la Institución.
- ✚ Determinar áreas que necesitan ser fortalecidas en los empleados que trabajan en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.
- ✚ Elaborar perfiles de puesto que permitan contrataciones futuras según competencias y conocimientos requeridos en dicho perfil según el puesto a desempeñar.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

La elaboración de perfiles de puestos idóneos contextualizados en base a las necesidades del empleador y usuario es fundamental para que las empresas de cualquier índole logren tener presencia y credibilidad, creando una buena imagen ante la población la cual genere confianza al solicitar sus trámites.

Siendo la contratación de los empleados idóneos, un requisito que en la actualidad es fundamental para el desarrollo de una empresa, en especial las Alcaldías Municipales en El Salvador, ya que son servidores públicos que deben brindar sus servicios a la población, evitando los tratos inadecuados, a través de la contratación competente del recurso humano.

Por ello es necesario realizar un diagnóstico situacional, que permita realizar un Análisis y Descripción de puestos para la actualización de perfiles que mejoren el servicio en la Institución, específicamente en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería que exigen una atención constante con los usuarios.

Por su credibilidad, este proceso diagnóstico para el Análisis, descripción de puestos y elaboración de perfiles es de mucha utilidad porque orienta al empleado en sus funciones y como desempeñarlas de forma adecuada; en las empresas ayuda a seleccionar personal idóneo de acuerdo a las necesidades del puesto a desempeñar, además induce de forma pertinente al empleado en sus labores y genera una orientación hacia áreas que se necesiten fortalecer y capacitar, que permitan mejorar la imagen de la Institución y la satisfacción en los usuarios, los cuales recibirán una atención integral al realizar sus trámites, generando confianza en la institución, en base a las competencias adecuadas que brinde el personal de Registro del Estado Familiar y Tesorería de La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, desde la apariencia física del empleado, hasta las habilidades, destrezas y conocimientos que requiera el puesto.

El equipo investigador a través de éste trabajo de grado busca la puesta en práctica de conocimientos en el Área de Recursos Humanos, en la actualidad la demanda de empleados capacitados que cumplan con los estándares de las empresas, son ampliamente demandados en las Instituciones públicas y privadas, dando apertura a profesionales de la Psicología Organizacional, para poder aumentar la utilidad de la empresa por medio de potencializar el capital humano, siendo la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca donde los investigadores se enriquecerán de conocimientos a través de la práctica.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. Temática:

La investigación está orientada en el área de la Psicología Organizacional, porque es una disciplina que se basa en el desarrollo de las relaciones humanas en la organización y pone mucho interés en el empleado, con énfasis en las actitudes, comportamiento, estrés, técnicas de supervisión y mejora del personal¹, todo ello orientado en el buen trabajo que según Gardner y Damond, (2001) es cuando se exhibe un alto nivel de maestría y se vincula el que hacer común con las implicaciones y aplicaciones del trabajo individual en un mundo más amplio.

Por su importancia la investigación está orientada en la elaboración de una propuesta de perfiles en base al Análisis y Descripción de puestos lo cual contribuirá a la adquisición de recursos humanos idóneos para puestos que requieren contacto directo con el usuario de las Unidades de Registro de Estado Familiar y Tesorería.

1.6.2. Espacial:

Se realizó dentro de las Instalaciones de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Distrito 3 ubicado en el Mercado Municipal N. 3 "*Perpetuo Socorro*", 8ª. Calle Oriente, y Distrito 2, Final Av. José Simeón Cañas, B. El Calvario, contiguo a ANDA, Ciudad de Zacatecoluca, Departamento de La Paz. El Salvador.

1.6.3. Social:

Los sujetos de estudio son empleados de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, tienen como característica principal la interacción constante con todo tipo de usuario (ciudadano), interacción que es necesaria para el desarrollo de sus asignaciones laborales, o porque lo requiere el puesto.

¹ Boyat, Ruiz et al (2008). Tesis: El perfil del Psicólogo al interior del Departamento de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, No Gubernamentales y Privadas de los Departamentos de Santa Ana y Ahuachapán (pág. 17) U.E.S., El Salvador.

Registro del Estado Familiar es la Unidad responsable de autenticar y emitir documentos que legalicen el estado o estatus familiar y civil del ciudadano, como partidas de nacimiento, actas de matrimonio, actas de defunción, etc.

Tesorería es la Unidad responsable de administrar los ingresos económicos de los diferentes rubros que posee la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

1.6.4. Temporal: La investigación se realizará en el período, de febrero a agosto del año 2016.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.7.1. Alcances.

- ✚ La aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos para realizar la descripción y análisis de puestos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, permitió recolectar información verídica del funcionamiento de los empleados de ambas Unidades , que fue de utilidad en la elaboración de perfiles de puesto
- ✚ La propuestas de perfiles de puesto, realizada a través de la investigación en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, dentro de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, permitirá a la Institución contar con instrumentos científicos para realizar contrataciones futuras de acuerdo al requerimiento de competencias y conocimientos que exigen dichos perfiles de puesto y determinar áreas de capacitación para los empleados que actualmente laboran en dichas Unidades.
- ✚ A través de la investigación se determina la importancia que se incluya en el departamento de Recursos Humanos, Psicólogos organizacionales para el desarrollo de análisis y descripción de puesto de forma periódica, que permitan adquirir recursos humanos idóneos que satisfagan los estándares

que la Alcaldía Municipal requiere y brindar atención adecuada a los usuarios.

Así mismo dar apertura para que sean psicólogos los encargados de capacitar al personal, porque son estos los profesionales expertos en el desarrollo del capital humano en las Instituciones y por ello contribuye en el desarrollo total de la organización.

1.7.2. Limitaciones.

- ✚ Una de las limitaciones encontradas es la poca disponibilidad del personal, en la aplicación y realización de instrumentos durante la jornada de trabajo en ambas Unidades.

- ✚ Dos empleados de la Unidad de Registro del Estado Familiar se negaron a completar los instrumentos de recolección de información, reduciendo el tamaño de la muestra, sin afectarla.

- ✚ Cuatro empleados de la Unidad de Registro del Estado Familiar están registrados en planilla bajo el título de Auxiliar del Registro del Estado Familiar, pero se encuentran laborando en otras Unidades dentro de la Alcaldía Municipal.

- ✚ Una empleada de la Unidad de Registro del Estado Familiar falleció en el periodo de recolección de datos reduciendo el tamaño de la muestra.

- ✚ El espacio reducido y los ruidos ambientales existentes en la Unidad de Registro del Estado Familiar interferían en la concentración para completar los instrumentos de recolección de datos.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.

2.1. ANTECEDENTES.

2. 1.1. Alcaldías Municipales en El Salvador.

El 19 de Abril de 1525, al organizar Pedro de Alvarado una segunda expedición contra Cuscatlán y confiar el éxito de ésta travesía a su hermano Gonzalo de Alvarado, ordenó que allí se fundara la Villa con el nombre de San Salvador y, en representación de su hermano el Capitán Pedro de Alvarado, eligió como Alcalde de esa Urbe de civilización Europea a Diego Holguín.

Durante la colonia, en los alrededores de la antigua Villa, elevada al rango de ciudad el 27 de septiembre de 1548 por el César Católico Carlos V de Alemania y I de España, se creó como capital en dicha ciudad, la alcaldía mayor de San Salvador, que abarcó originalmente las provincias de Cuscatlán, San Vicente, San Miguel o Chaparrastique y Choluteca, y que, con excepción de esta última, se constituyó en 1786 la Intendencia de San Salvador.

Además de esta unidad político-administrativa existió durante la colonia en el territorio hoy de El Salvador, la alcaldía mayor de Sonsonate o Provincia de los Izalcos. En 1824 se reunieron en la ciudad de San Salvador los diputados de la Intendencia de San Salvador y de la alcaldía mayor de Sonsonate y acordaron constituir un estado federal, con el nombre de El Salvador, denominación que se confirmó al emitirse el 12 de Junio de 1824 la primera constitución política del país, y con el crecimiento de la población, la necesidad de crear gobiernos municipales².

² <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6817/2/658.311-A472p-Capitulo%20I.pdf>

2.1.2. Generalidades de las Alcaldías o Gobiernos Municipales.

Las municipalidades, tienen autonomía para establecer su organización interna administrativa, sistemas de recaudación, contabilidad, y administración financiera, elaboración de tarifas y presupuestos municipales, programación, y servicios públicos municipales.

De la misma forma están facultadas para mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales.

2.1.2.1. Concepto De Alcaldía Municipal.

La Alcaldía Municipal constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente³.

La alcaldía tiene personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponden.

El ISDEM tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

³ Código Municipal de El Salvador, Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, D. O. Nº 12, Tomo 370, 2006 Título II Conceptos Generales, capítulo Único, art. 2, Pág. 3

2.1.3. Marco Legal

Toda institución pública basa sus actividades en normativas legales, que son emitidas por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Las Alcaldías Municipales se fundamentan en las siguientes legislaciones:

2.1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.

Esta ley primaria establece las disposiciones fundamentales sobre las cuales está basada la autonomía y funcionamiento de los Gobiernos Municipales y a continuación se citan algunos artículos.

Art. 203 “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y administrativo y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”

Art. 204 “La autonomía de los municipios comprende”

- a) Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b) Aprobadas las tasas o contribuciones por el Consejo Municipal se mandará a publicar el acuerdo respectivo en el diario oficial. Y transcurridos ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- c) Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- d) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e) Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- f) Elaborar sus tarifas de impuesto y las reformas a las mismas, para proponer como ley a la asamblea legislativa.

2.1.3.2. Funciones o Competencias de las Alcaldías Municipales (Código Municipal de El Salvador).

Son treinta las competencias del Gobierno Municipal, de acuerdo al Capítulo III Art. 4 del Código Municipal, y a continuación se presentan en resumen la clasificación en cuatro tipos.

a) De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
- Promoción y desarrollo de programas de salud.
- Ornato público.
- Registro Civil.
- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados.
- Planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas
- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.

b) De prestación de servicios públicos.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Aseo y recolección de basura
- Policía Municipal.

c) Control y regulación de actividades de los particulares.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Supervisión de precios, pesas y medidas
- Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
- Impulso y regulación del turismo.
- Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios
- Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares (reformado).

d) De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
- Promoción de ferias y festividades.

2.1.3.3. Ley General Tributaria Municipal.

Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.

a) Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas.

Esta normativa establece los lineamientos generales de control interno a los que deben estar sujetas las Alcaldías Municipales.

Art. 19 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados, y dibujar internamente, las políticas y procedimientos de control que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Art. 21 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

2.1.3.4. Código de Trabajo.

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

trabajadores, específicamente en las Instituciones Privadas, pero por ser una ley general no se exhorta en las Municipalidades (Instituciones Públicas).

Las Alcaldías Municipales en El Salvador como toda organización deben velar por los derechos y deberes de los empleados, y el Código de Trabajo orienta al patrono como lograrlo, a continuación se detallan algunos artículos que competen como reglas básicas en todo trabajo:

- En cuanto a las obligaciones y prohibiciones de los empleadores.

Art. 29 Obligaciones: Pago de salario, suministrara materiales, facilitar asientos, pago de viáticos, respeto y consideración.

Art. 30 Prohibiciones: Compras compulsivas, retención de herramientas de trabajo, embriaguez, pago de sueldos con medios diferentes a la moneda de curso, reducción de salarios, y discriminación.

- En cuanto a las obligaciones y prohibiciones de los empleadores.

Art. 31 Obligaciones: Desempeñar trabajo convenido, obedecer, diligencia y eficiencia, sigilo, buena conducta, uso adecuado de materiales y maquinaria.

Art. 32 Prohibiciones: Abandono, uso indebido de materiales y portación de armas.

- En cuanto al salario.

Art. 119: Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120: El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Arts. 122-129: Libre estipulación de salario, igualdad y no discriminación salarial, derecho a la nivelación de salario, determinación de salario, modalidades de pago, forma de pago, lugares de pago y lugares prohibidos de pago.

Art. 141: Salario básico por día o por hora es la suma asignada en los respectivos contratos de trabajo para estas medidas de tiempo.

Art. 145: Para fijar el salario mínimo se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares.

- En cuanto a las jornadas de trabajo y semana laboral.

Art. 161: Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Arts. 165-169: Fijación de horario, tiempo de reposo y comidas, descanso mínimo en jornadas, recargo por jornada nocturna, y remuneración de la jornada extraordinaria.

Art. 171: Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

- Vacaciones anuales.

Arts. 177-178: Vacaciones remuneradas y días de asueto y descanso.

- Aguinaldo

Art. 196: Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Cabe mencionar que las Alcaldías Municipales en El Salvador poseen como disposición de ley el Código Municipal, y por decreto de la Asamblea Legislativa la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

2.1.3.5. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El objetivo de ésta ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la Carrera Administrativa Municipal y garantizar la eficiencia del régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público Municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

En el Título II capítulo I se expone sobre las funciones correspondientes a los niveles de la carrera, es decir el nivel académico necesario para poder optar por un puesto.

El Título II capítulo II muestra los lineamientos para, que funcionarios y empleados puedan desempeñar cargos y empleos dentro de las Municipalidades.

Título IV, capítulo I muestra el acceso y vinculación a la carrera administrativa, el **Art. 23.:** Expone que el proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública Municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito, aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos públicos.

Título IV, capítulo II Evaluación del desempeño, el **Art. 42.:** El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

El Título VI, capítulo I, expone los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos, es decir los lineamientos que rigen sus funciones laborales dentro de la Municipalidad.

Cada Municipalidad debe regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley⁴. Tomándola como base para crear reglamentos internos, ya que como Instituciones Autónomas, las Municipalidades tienen el derecho de crear sus propios lineamientos o políticas de trabajo.

2.1.4. Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El Gobierno Municipal está ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo, y es integrado por el Alcalde, un síndico y diez regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.⁵

2.1.4.1. Gobierno Municipal.

- Alcalde.

El Alcalde es el representante legal y administrativo del Municipio. Es el titular del Gobierno y de la Administración Municipal, enunciadas en el Art. 15 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En lo administrativo y laboral es el Jefe inmediato de todas las dependencias de la Administración Municipal y de su personal; podrá delegar funciones que crea convenientes en el o los Gerentes o Jefes de Departamento, según sea necesario.

- Un síndico.

Representa y defiende judicialmente y extrajudicialmente los intereses del municipio, velando por los contratos que se realicen, se ajusten a las disposiciones legales y asesorando al concejo y al Alcalde.

- Regidores o Concejales establecidos según número de habitantes del Municipio.

⁴ Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Decreto N° 1039, 2009, Título I Disposiciones Generales, capítulo I El objeto y campo de aplicación, art. 1, Pág. 2

⁵ Reglamento Interno de la Municipalidad de Zacatecoluca, Consejo Municipal de Zacatecoluca, Decreto N° tres, 2010, Reglamento Interno de Trabajo, capítulo II Gobierno y Administración Municipal, art. 4, pág. 2.

Les compete concurrir con voz y voto a las sesiones del concejo e integrar y desempeñar las comisiones para las cuales fueron designadas.

- Secretario/a Municipal.

Su función es llevar las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizar los acuerdos, lleva además un registro de los libros, expedientes y documentos del Concejo y auxilia a las comisiones.

2.1.4.1.1. Facultades del Consejo Municipal.

El Concejo Municipal está integrado por un Alcalde, un síndico, y un número de concejales de acuerdo al número de habitantes. El consejo es la autoridad máxima del Municipio, y sus principales facultades se pueden clasificar en cuatro:

- Administrativo.

Consiste en nombrar al secretario, tesorero, gerentes, directores, y comisiones; aprobar planes de desarrollo, aprobar planes de trabajo, elaborar y aprobar el presupuesto municipal, aprobar contratos administrativos, fijar las remuneraciones, entre otras actividades. Éste fue el responsable de elaborar el Manual de Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en el año 2009 con asesorías técnicas del Instituto de Desarrollo Municipal (ISDEM), y en el 2013 contrató nuevamente los servicios de dicha Institución para poder asesorar a una comisión interna, integrada por empleados Municipales (jefaturas y concejales) y seleccionados por el concejo, para la elaboración de un Manual de Descripción de puestos más objetivo.

- Normativas.

Consiste en emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para nombrar el gobierno y la Administración Municipal; emitir acuerdos de creación de entidades Municipales descentralizadas; emitir acuerdos de cooperación con otros Municipios; emitir acuerdos de creación de fundación, asociaciones, empresas Municipales; conceder personalidad jurídica a las asociaciones comunales.

- De elección.

Consiste en designar apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación del Municipio en determinados asuntos de su competencia; designar al sustituto del Alcalde y síndico en ausencia del Alcalde; designar al tesorero.

- Jurisdiccionales.

Consiste en tener conocimientos en apelación de las resoluciones pronunciadas por el Alcalde; autorizar las demandas que deban interponerse, la renuncia de plazos, celebración de transacciones y designación de árbitros de hecho o derecho.

2.1.4.2. Obligaciones de la Alcaldía.

La Alcaldía está obligada a llevar sus registros contables de conformidad al sistema de contabilidad gubernamental, el cual está constituido por el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones realizadas.

Asimismo utilizar formularios, libros, tipos de registro definidos para llevar contabilidad gubernamental y otros medios y exigencias legales o contables que requieran. La Alcaldía tiene egresos e ingresos, como toda organización, y deben registrarse desde donaciones hasta los ingresos obtenidos por la Unidad de Tesorería.

Para efectos de la investigación se presenta a continuación el organigrama de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en el cual se refleja su distribución jerárquica:

2.1.4.3. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Facilita una idea uniforme acerca de la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, y desempeña un papel informativo para los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas para que conozcan, a nivel global, sus características generales.

2.1.4.3.1. Unidades / Departamentos.

El nombre de “*Unidad*” y no “*Departamento*”, proviene de la terminología utilizada por el Consejo Municipal durante la creación de la estructura organizacional, en el desarrollo Municipal.

Las Unidades son dependencias internas del Consejo Municipal, en el cual se encuentra Despacho Municipal, es decir el Alcalde, y una diversidad de Unidades que permiten administrar los rubros que posee la organización, creando a su vez jerarquía en los puestos de trabajo.

En ésta investigación nos enfocamos en dos Unidades en específico: Unidad de Tesorería que subyace ante Gerencia Financiera, y Unidad de Registro del Estado Familiar que depende de Gerencia de Servicios Municipales. En la actualidad estas dos Unidades ejercen funciones diferentes.

a) Unidad de Tesorería.

Unidad con alto grado de confianza que se responsabiliza de asegurar que los ingresos y egresos que se ejecutan en la Municipalidad cumplan con los requisitos establecidos de acuerdo a las normativas vigentes en dicha institución, por lo cual son responsables de la recaudación, custodia y erogación de valores cualesquiera que sean su origen.

Entre las funciones que ejerce la unidad están:

- Administrar la recaudación, custodia y erogación de los valores de la Municipalidad.
- Mantener actualizados los registros de caja bancos, especies y otros libros auxiliares.
- Dar a conocer a las Autoridades Municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones etc.⁶

⁶ Manual de Descripción de La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, versión revisada año 2013.

b) Unidad de Registro del Estado Familiar.

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca cuenta con mucha demanda por parte de la población, más de 65,826 habitantes, es por ende que la Unidad de Registro del Estado Familiar exige mucho contacto con el ciudadano, y para brindar un mejor servicio tiene como objetivo garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.

Es decir que registra, conserva y facilita la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales a través de: expedición de Certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcios, Defunción, Adopción, Juicios de Identidad, Rectificaciones de Nombres y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.

En base a lo anterior en sus funciones se encuentran:

- Salvaguardar la integridad de la información de los registros que se encuentran en dicha Unidad.
- Velar para que el servicio de certificaciones de los documentos se cumplan las disposiciones legales establecidas.
- Proporcionar a los interesados los requisitos necesarios para la celebración de matrimonios y vigilar que se elaboren y envíen oportunamente los avisos de realización de los mismos.

2.1.4.4. Políticas Internas.

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca posee un Reglamento Interno de Trabajo decretado por el Concejo Municipal de Zacatecoluca, teniendo como objetivo establecer las disposiciones administrativas, técnicas, prácticas, necesarias y útiles para la buena marcha de la Administración Municipal de Zacatecoluca, tales disposiciones constituyen normas de trabajo a las cuales deben sujetarse tanto los funcionarios de la Municipalidad como todos sus servidores y empleados Municipales, durante el desarrollo de las funciones que le han sido asignados a cada uno, para lograr la eficiencia en el desempeño del trabajo.

Otra de la finalidad concreta de este Reglamento es determinar con precisión los derechos y obligaciones del Municipio de Zacatecoluca, ejercidos por medio de sus Órganos de Gobierno como patrono y los trabajadores al servicio de éste, así como establecer el régimen disciplinario.

Las disposiciones de este Reglamento se aplican a los trabajadores del Municipio, cuya relación laboral emane de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, contrato individual de trabajo y/o acuerdo Municipal, empleados por nombramiento cuyos cargos aparezcan específicamente determinados en el Presupuesto Municipal, entre otros tipos de normativa en lo que les sea aplicable y que no contraríen las leyes que para los empleados Municipales en efecto se han dictado o se dictaren.

Este Reglamento no es aplicable a los miembros del Concejo Municipal, cuyas atribuciones, facultades y obligaciones están reguladas por el Código Municipal y demás disposiciones pertinentes. Además, dicho reglamento solamente ampara el uso de Manuales de Descripción de Puestos de Trabajo, para la selección de personal idóneo, pero deja a responsabilidad de cómo y por qué evaluar a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, dejando claro que el uso de manuales de descripción de puesto son necesarios y serán creados y/o actualizados cuando se considere conveniente.

2.1.4.4.1. Manual de Descripción de Puestos de Trabajo, Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e Instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos, y es el resultado obtenido de la aplicación de Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en una empresa, justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar a las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado.

Es por ello que se puede observar la aplicación de sistemas evaluativos que buscan analizar y describir puestos de trabajo en las empresas e Instituciones públicas y privadas dentro y fuera de El Salvador, para poder estructurar sus manuales de descripción de puestos y/o perfiles de puestos de trabajo, claros ejemplos nacionales son el MINSAL de El Salvador con su Manual General de Descripción de Puestos de Trabajo (Mayo 2014), el Ministerio Nacional de Defensa de El Salvador, El Órgano Judicial de El Salvador, ISDEMU, Lotería Nacional de Beneficencia de El Salvador, y extranjeros cómo Caja Costarricense de Seguro Social, The Coca Cola Company, Diconsa, etc.

En la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca fue elaborado el primer manual de descripción de puestos en el año 2009, por el Concejo Municipal de Zacatecoluca y con asesoramiento del ISDEM⁷, y en el año 2013 pudo ser actualizado al ser asignada una comisión, por el consejo municipal, con asesoría del ISDEM para realizar pruebas aplicables a la realidad de los puestos de trabajo, y poder dar un resultado más óptimo en la realización de los perfiles y descripciones de puestos de toda la Municipalidad.

⁷ ISDEM, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

2.1.4.5. Importancia de los procesos de elaboración de Descripción de Puestos, Reclutamiento y Selección en las Alcaldías Municipales.

La alcaldía municipal de Zacatecoluca al igual que las empresas son Instituciones que necesitan de un proceso administrativo para ejercer control sobre cada una de las actividades que en ella se desarrollan, por lo cual es importante integrar un proceso que ayude a seleccionar idóneamente al personal que en ella trabajará, siendo vital en dichos procesos contar con manuales de descripción de puestos y/o perfiles de puesto adecuados para cada área de la Alcaldía y en especial aquellas que requieren un contacto directo con el usuario en base a tres áreas muy importantes las cuales son:

A. Importancia Económica.

Económicamente el proceso de reclutamiento, selección dentro de las alcaldías Municipales es importante porque en dichas Instituciones manejan los fondos de los ciudadanos, provenientes de la recaudación de impuestos y tasas Municipales por prestación de servicios públicos.

Los fondos que las Municipalidades recolectan tienen como destino la ejecución de proyectos Municipales, por tal motivo deben ser bien administrados.

El proceso administrativo enseña a planificar lo cual implica plantear objetivos y las acciones necesarias a seguir para poder cumplirlos y esto se logra con mayor eficiencia sólo si se cuenta con el personal calificado lo que contribuirá a la buena toma de decisiones.

Es importante reconocer que se debe contar con un personal adecuado desde el reclutamiento teniendo como base el perfil de puesto para lograrlo y poder alcanzar las metas en las alcaldías como en cualquier otra Institución, en cuanto más organización exista dentro de las alcaldías mejores servicios públicos prestarán lo cual hará que los ciudadanos se sientan satisfechos y con responsabilidad a pagar los tributos, como puede observarse en el Área de Tesorería de las Municipalidades.

B. Importancia Social.

Es importante para el desarrollo de las comunidades; el proceso de reclutamiento, selección en base a un perfil de puesto , ya que el trabajar no sólo implica una serie de normas cuyo objetivo es mejorar la eficiencia en la administración del personal, sino también servir de mecanismo para evaluar la ética y moral de los empleados públicos.

Es importante reconocer la falta de principios éticos en algunas personas que desempeñan cargos públicos, razón por la cual, un proceso adecuado de elaboración de perfiles puede ayudar proporcionando guías que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas tanto de la institución como del personal que en ella trabajan generando así, contribuir a la satisfacción de las necesidades de la Municipalidad.

C. Importancia Política

Políticamente el proceso de reclutamiento, selección en base a un perfil de puesto objetivo, elaborado de forma científica es primordial, en ocasiones quienes administran las Alcaldías han llegado a ocupar ese lugar por medio de la política y a través de votación popular. Los funcionarios públicos deben tener en cuenta que contar con personal calificado, les ayudará a cumplir con las metas planteadas, debiendo guiarse por conceptos de gobierno efectivo, eficiente y democrático.

Es importante reconocer que en todo momento la función básica de las Alcaldías es servir para el logro de los intereses de la ciudadanía y además mantener una actitud constructiva, creativa y práctica frente al desarrollo local, al mismo tiempo un profundo sentido de responsabilidad social.

El proceso antes mencionado es importante porque orienta a un esfuerzo continuo por mejorar la capacidad profesional y técnica con la que se manejan las funciones de la Municipalidad.

2.1.5. Génesis y evolución del Recurso Humano.

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales, visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta.

Realizando una valoración exhaustiva del concepto, éste forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones en aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual ésta función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras (Chiavenato, 2006).

Esta función, podía ser desempeñada por un órgano específico, especializado, o ser asumida por otra área o departamento de la empresa; el enfoque que seguía era reactivo o “post mortem”; es decir, accionar sobre un suceso ya ocurrido, además, se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Seguido, a este concepto aparece otro denominado “Administración de Recursos Humanos”, este surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una modernización de la función del personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual.

Los orígenes de la administración formal de Recursos Humanos en Suramérica, específicamente en Venezuela se remontan a la llegada de las transnacionales petroleras al país⁸. Estas organizaciones no sólo trasladaron sus operaciones de negocio, sino que trajeron consigo un conjunto de prácticas administrativas; especialmente, aquellas relacionadas con el manejo del personal. Alrededor de

⁸ Véase http://revista_cemci.org/numero-2/documentos2.pdf

los años cuarenta del siglo pasado, estas empresas, introdujeron por primera vez en el país, prestaciones adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas (Monteferrante, 2004).

Durante los años cincuenta y sesenta, se hace evidente en los organismos nacionales, la necesidad de contar con personal encargado de las relaciones con los sindicatos. Es en la década de los años 60, cuando aparecen las técnicas más sofisticadas en la administración de personal, esto vinculado a la planificación del entrenamiento, desarrollo del personal, y con programas de carreras más estructurados.

La industria local se expande alrededor de los grandes polos de desarrollo en diversas zonas de Venezuela, que necesitaron de mano de obra calificada y más aún, su importación a otros países. A lo largo de la década de los sesenta, la jefatura de personal pasó de, supervisión por parte de los “jefes” a asignaciones de trabajos, control de llegadas y salidas, hasta calidad de desempeño del personal. Nuevamente, las empresas petroleras son pioneras en incluir esta figura en sus departamentos de administración de personal (Garbi y Piñango, 1988, citado por Monteferrante, 2004).

Durante estos años, el énfasis de la función de Recursos Humanos, se ponía en las relaciones laborales. Por ello, el perfil de los encargados de manejar el personal, se asociaba a la imagen del «policía»; alguien que verificaba la asistencia de los trabajadores, chequeaba tarjetas, amonestaba al personal; en fin, ejercía funciones de fiscalización. Si bien, esta práctica no parece actual, todavía se encuentran organizaciones en las cuales la unidad de Recursos Humanos concentra sus esfuerzos en la «vigilancia» de personal.

Ahora, las actividades asociadas a la función del Recurso Humano van más allá del manejo de los sindicatos, de las relaciones laborales y los trámites de incorporación y despido del personal, es como la “edad de oro”, se impone por completo un modelo científico, delineado y estructurado en las áreas de

planificación de recursos humanos, reclutamiento, y selección, entrenamiento, capacitación, relaciones laborales, seguridad industrial, encuestas comparativas de sueldos y salarios, y motivación de los empleados, entre otros a partir de ello actualmente se focaliza más en el trabajador como persona y su relación con la organización, es por ende la importancia de la elaboración de perfiles en Instituciones privadas y públicas como lo es en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, ya que éste proceso permite que el trabajador pueda adaptarse de una forma más adecuada al puesto que desempeña, logrando una satisfacción y una relación armoniosa con la organización.

Fue a partir de los años ochenta en Venezuela que se hizo frecuente encontrar empresarios, gerentes o personas vinculadas al mundo de la gerencia (consultores, académicos, otros) refiriéndose a la Gerencia de los Recursos Humanos como el “factor estratégico futuro”, la “nueva arma competitiva” o identificando aspectos relacionados con ésta, como la productividad, la cultura organizacional o la filosofía gerencial, como los factores determinantes para el éxito de una organización o empresa.

De las transformaciones vividas en Venezuela en décadas pasadas, un aspecto importante y difícil de apreciar es el cambio cultural experimentado por la mayoría de las grandes organizaciones y empresas de ése país, a partir de los años 80.

Ese cambio se refiere a la manera cómo se toman las decisiones, al tipo de información utilizada y cómo se procesa, a la forma de estructurar la organización, utilizando asesores, agencias de consultorías nacionales y extranjeras a la incorporación de tecnología como la informática, y por supuesto, los nuevos criterios de la Gerencia de Recursos Humanos a la hora de reclutar, seleccionar y promover e incentivar al personal.

En estos años, las organizaciones y empresas nacionales, tanto públicas como privadas, hacen énfasis en el objetivo fundamental de la Gerencia de Recursos Humanos como es la efectiva utilización de su personal, mediante consejos,

asesorías, servicios y controles diversos las cuales sirvieron para lograr los objetivos de las mismas a través del diseño de las políticas, procedimientos, planes y programas de recursos humanos; y con el fin de que cada gerente pudiera cumplir sus respectivas metas de forma eficiente.

Para esta fecha, los directivos de las grandes instituciones y empresas, comienzan a darse cuenta de la verdadera importancia asumida por los recursos humanos, e igualmente, el hecho de ser la aplicación metodológica específica para la gerencia de los Recursos Humanos, es un punto clave para lograr los objetivos y las diferentes estrategias diseñadas por las organizaciones (Jaques, 2004).

2.1.5.1. Revolución Industrial, antecedentes del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

Desde la época primitiva cuando los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control. Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones.

El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más. De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción, montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gerencia de Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el diseño y planificación basados en técnicas para la administración (Frederick Taylor 1903). Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del Psicólogo Industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiendo la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, que mejoran la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

2.1.5.2. Psicología Industrial / Organizacional.

Es importante retomar como guía en esta investigación la Psicología Industrial porque ésta, es la disciplina que se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo. Esta especialización, analiza el comportamiento humano en el ámbito de la industria y los negocios. La Psicología Industrial suele dividir a las personas según sean trabajadores, administradores o consumidores, prestar atención a las particularidades de sus comportamientos de acuerdo al objetivo que tienen dentro del mundo comercial, es aplicada tanto en la empresa privada y pública y especialmente en las municipalidades donde tienen como objetivo primordial atender a la ciudadanía.

Aunque siempre han existido relaciones laborales entre los hombres que viven en sociedad, es hasta la Revolución Industrial que se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores, sin descuidar la mejora de la producción, aunque inicialmente no hubo muchos avances en esos aspectos, la Industria fue aplicando algo de sus excedentes de bienes y conocimientos en procurar la satisfacción de sus trabajadores, buscando darles

mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de labor.

La Psicología Industrial y la Psicología Organizacional se complementan para aplicar principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario laboral. Puesto que la Psicología Organizacional se dirige a la parte emocional y motivacional del trabajador, para potencializar la producción, en base a lo anterior surge la necesidad de adecuar el puesto de trabajo a las habilidades y/o destrezas personales que requieren las instituciones privadas y públicas que necesitan nuevo personal o capacitar al personal ya contratado, para ello es importante el diseño de puesto que se retoma a continuación.

2.2. DISEÑO DE PUESTO.

2.2.1. Concepto de diseño de puestos.

Implica el conjunto de tareas, como se desempeñan, a quien se debe realizar y a quienes se deben supervisar.

2.2.1.1. Modelos de diseño del puesto.

Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a tareas de pesca o caza, aprendieron por medio de la experiencia a través de los siglos, a modificar su desempeño para mejorar continuamente. Cuando la tarea aumento y exigió un mayor número de personas la situación se complicó. Pero a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales incluso demográficos ocurridos a lo largo de la historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente.

Así como la profunda, división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de las máquinas y de la mecanización.

Surge también un interés por el capital humano y en 1960, un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas, demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de ello, empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

A) Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.

Es utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica a principios del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto.

La administración científica sostenía que solo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia, tendía a ser restrictivos basándose en dos aspectos principales: Determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo.

La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempo y movimiento, las cuales conducían al método de trabajo que debían seguir los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (Gerencia) y la operación de la actividad (trabajador), los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El Gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía.

La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea, la idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficacia del trabajador

- Etapas del modelo clásico:
 - a) El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, exclusivamente un recurso productivo, por lo cual la tecnología era primero

y las personas después, tomando el diseño de puesto solo como ayuda a la tecnología y los procesos de producción.

- b) El trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva.
- c) Descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso de producción en otras palabras el diseño de puesto era definitivo y dura siempre.
- d) La importancia se enfoca en la eficiencia de las personas, mediante estudios de tiempo y movimiento, que determinan los tiempos promedios para la realización de las tareas
- El modelo clásico pretendía proyectarlos de acuerdo a la siguiente lógica⁹:
 - a) Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas y repetitivas y de fácil capacitación.
 - b) Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y no estén relacionados con la tarea a realizar, por medio de estudios de tiempo y movimiento.
 - c) Definir métodos de trabajo para encontrar la mejor manera con que sus ocupantes se mueva, ubiquen y conduzcan físicamente en la tarea.
 - d) Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
 - e) Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico.
 - f) Establecer el tiempo promedio que necesitan los empleados para realizar la tareas, es decir, el tiempo estándar.
 - g) Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados para que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular la mayor eficiencia posible.
 - h) Mejorar el ambiente físico de las fábricas de manera que el ruido, la iluminación, ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia.

⁹ Chiavenato, Idalberto, *Intrudução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2000, pp. 72-73.

B). Modelo Humanista o de las Relaciones Humanas.

Surge en la década de 1930 en la Escuela de las Relaciones Humanas, con distinguida oposición a la administración científica, en este modelo la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, jefaturas por liderazgo, mando por persuasión, incentivo salarial por recompensas sociales, cansancio físico por fatiga psicológica, conducta individual por conducta grupal.

Pasando del concepto de *homo economicus* (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales). Siendo una revolución con la idea de sintonizar la administración con un espíritu democrático conocido por los estadounidenses.

Con esta teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas, sustituyendo a la administración científica por el interés en las personas.

C). Modelo Situacional.

Para efectos de la investigación se ha tomado, el modelo situacional ya que contiene, un enfoque moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: Las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas, por ende se denomina situacional, ya que depende de la adecuación del diseño a esas dos variables. En este modelo convergen tres aspectos: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñara.

El modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño de puesto no se basan en la presunción de estabilidad, duración de los objetivos y procesos organizacionales, sino que son dinámicos y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de tareas, como responsabilidades básicas en manos del gerente o grupo de trabajo. De esta forma el diseño es cambiante y va de acuerdo al desempeño personal y desarrollo tecnológico de la tarea.

Las organizaciones necesitan alcanzar niveles altos de desempeño, esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos, capacidad de autodirección y control de sus miembros, cuando se proporcionan oportunidades para la satisfacción de las necesidades individuales.

También supone la utilización de las habilidades de autodirección y control de las personas habiendo una conexión de objetivos planeados conjuntamente entre ocupantes y gerentes para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Es función del gerente crear mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren en su desempeño, además en el trabajo no solo se debe trabajar en la adopción de factores tecnológicos, sino que se ve la necesidad de tomar en cuenta factores psicológicos con el objeto de obtener:

- a) Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
- b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- c) Elevada satisfacción.
- d) Reducción de faltas (absentismo) y de las preparaciones espontaneas (rotación del personal).

Tomando en cuenta en este modelo las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos¹⁰:

- ✓ Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- ✓ Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- ✓ Cuando la persona sabe los resultados que obtienen al hacer ese trabajo.

Algunos autores han investigado¹¹ y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, también han identificado características que deben representarlos ya que a partir de ello se forma el modelo situacional que debe cumplir con lo siguiente:

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com ajuda das pessoas, São Paulo, Makron Book, 1995, p.91.

¹¹ Lawler III, Edward y J. Richard Hackman, Corporates profits and employe satisfacción: must they be in conflict?, en Davis, Keith, *Organizationaltheory: a book of readings*, New York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.

- a) **Variedad:** La cual es el número y las diversas habilidades que requiere el puesto, operaciones de trabajo, equipo y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono, esto ayuda a que se elimine la rutina resultando más desafiante debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de habilidades y capacidades para el éxito del trabajo.

Se introduce variedad en la medida que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diversas operaciones con creatividad y diversidad.

- b) **Autonomía:** Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar su trabajo. Haciendo énfasis que la autonomía implica seleccionar el equipo que se empleara y decidir métodos y procedimientos a seguir además del lapso que el ocupante debe estar bajo supervisión.

Entre mayor autonomía, mayor es el periodo que el ocupante no está bajo supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajador.

- c) **Significado de la tarea:** Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento. Cuanto mayor es la significación de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta la ocupación.

Se trata de incrementar la importancia de las tareas que realiza, el trabajador puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente interno y externo, además que se puede generar falta de significado en las tareas cuando las personas solo reciben órdenes, porque no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de trabajo.

- d) **Identificación con la tarea:** Es el grado que el puesto requiere una unidad integral del trabajo se trata que la persona a través de ello pueda identificar el resultado de sus esfuerzos. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas incompletas, de las que ignora para que sirven y cuando el ambiente de trabajo es determinado por la gerencia.

- e) Retroalimentación:** Es el grado en el que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados, es decir la información que el empleado recibe mientras trabaja e indican cómo está realizando su actividad la cual es proporcionada por el resultado de su trabajo.

La retroalimentación permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de un supervisor, esto solo se da cuando el ocupante conoce el resultado de su trabajo o cuando su producción es perfectamente visible y palpable.

Estas cinco dimensiones crean condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de la tarea que realiza. Esto permite que el puesto este impregnado de factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que¹²:

- a) La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.
- b) La persona tenga cierta autonomía, independencia, y dirección en la realización de sus tareas.
- c) La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.
- d) La persona se siente responsable del éxito o fracaso de las tareas y resultados de sus propios esfuerzos.
- e) La persona descubre y evalúe su propio desempeño al realizar su trabajo sin la intervención de terceros y jefes.

¹² Chiavenato, Idalberto, *Manual de reengenharia, op. Cit., p5.*

D). Enfoque Motivacional del diseño de puesto.

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales es probable que creen tres estados psicológicos en sus ocupantes¹³.

- A. Percepción del significado:** Es el grado en el que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
- B. Percepción de la responsabilidad:** Es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
- C. Conocimiento del resultado:** es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.

A continuación podemos observarlos:

Figura2. Los seis conceptos de implementación para unir las dimensiones esenciales y los estados psicológicos anhelados.

Cinco dimensiones básicas	Tres estados psicológicos.	Seis conceptos de implementación.
<ul style="list-style-type: none">• Variabilidad.• Autonomía.• Significado de la tarea.• Retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none">• Precepción del trabajo como significativo y con valor.• Precepción de la responsabilidad del trabajo realizado.• Conocimiento de los resultados del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Tareas combinadas.• Unidades naturales del trabajo.• Relación directa con el cliente o usuario.• Carga vertical.• Canales de retroalimentación.• Grupos autónomos.

Fuente: “Administración de Recursos Humanos” Chiavenato, Idalberto (2007). Pág.218.

Conceptos de Implementación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos.

¹³ Hackman, J. Richard, y Greg R. Oldham, “Motivation Through the design of work: test of a theory”, Organizational behavior and human performance, agosto de 1976, pp. 250-279.

- a) **Tareas combinadas:** Consiste en combinar y reunir varias tareas en una sola
- b) **Formación de unidades naturales de trabajo:** Consiste en tomar distintas tareas a realizar agruparlas en modos significativos y atribuírselas a la misma persona. En una unidad natural de trabajo se reúnen ciertas partes funcionalmente especializadas en un proceso, lo que permite una noción integral del trabajo.
- c) **Relación directa con el cliente o usuario:** Consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de sus servicios, así como a los proveedores. La idea es dar a cada puesto un cliente, es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos de carga vertical.
- d) **Carga vertical:** Consiste en una integración vertical que enriquece al puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. Uno de los conceptos de implementación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas.
- e) **Apertura de canales de retroalimentación:** Significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Esto casi siempre se hace asignándole al propio ocupante el control de su desempeño, creando una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados.

Se puede evidenciar que el recurso humano es una de las herramientas más valiosas dentro de las organizaciones, por ello es importante conocer en que consiste un puesto de trabajo para que el empleado pueda desempeñarlo de manera adecuada dentro de la organización.

2.2.1.2. ¿Qué es un puesto?

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 organización¹⁴.

Básicamente, tareas y responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante¹⁵. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. Es decir, un puesto es el conjunto de todas aquellas responsabilidades desempeñadas por una única persona, y que ocupan un lugar formal en el Organigrama¹⁶.

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de estos, pero no basta con solo saber que es un puesto, sino también se necesita describir en que se basa, cuáles son sus funciones, cuál es su finalidad, que se requiere para obtenerlo y lo más importante para poder analizarlo.

2.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

a) Concepto de Descripción de Puesto.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

¹⁴ Chrudden, I. Herbert y Arthur W. Sherman Jr., Personal management, Cincinnati, South Eastern, 1963, p. 79.

¹⁵ Livy, Bryan, Job evaluation: a critical review, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46.

¹⁶ Ibidem.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad, para mayor comprensión del lector a continuación la figura3 detalla un ejemplo de éste.

Figura 3. Ejemplo de hoja de descripción de puesto.

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Título del puesto	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica :		

Fuente: “Administración de Recursos Humanos” Chiavenato, Idalberto (2007). Pág.227.

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. (Así mismo, su descripción es la realización de las responsabilidades del puesto lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (Como lo hace), los objetivos (por que lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Cuando se realiza una descripción de puesto es la base para realizar un análisis de este mismo, que permita el conocimiento más profundo de las actividades y responsabilidades tal como se explica a continuación:

b) Concepto de Análisis de Puesto.

Existen diversos conceptos sobre el análisis de puesto entre los cuales se encuentran los siguientes

Proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular; incluye un intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión (Frank J.Landy 2005).

Estudia y determina los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñados de forma adecuada, permite evaluar y clasificar los cargos y compararlos (Chiavenato Idalberto 2000).

Es un proceso que pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones q el puesto exige para su adecuado desempeño (Chiavenato 2007).

Para mayor comprensión del análisis de puesto y por ser más apto para la investigación e importancia para las organizaciones tanto públicas como privadas, retomamos la definición que expone Frederick Morgenson y Michael Campion en el año 2000, y retomado en el libro Administración de recursos Humanos, *Enfoque Latinoamericano*, Quinta edición:

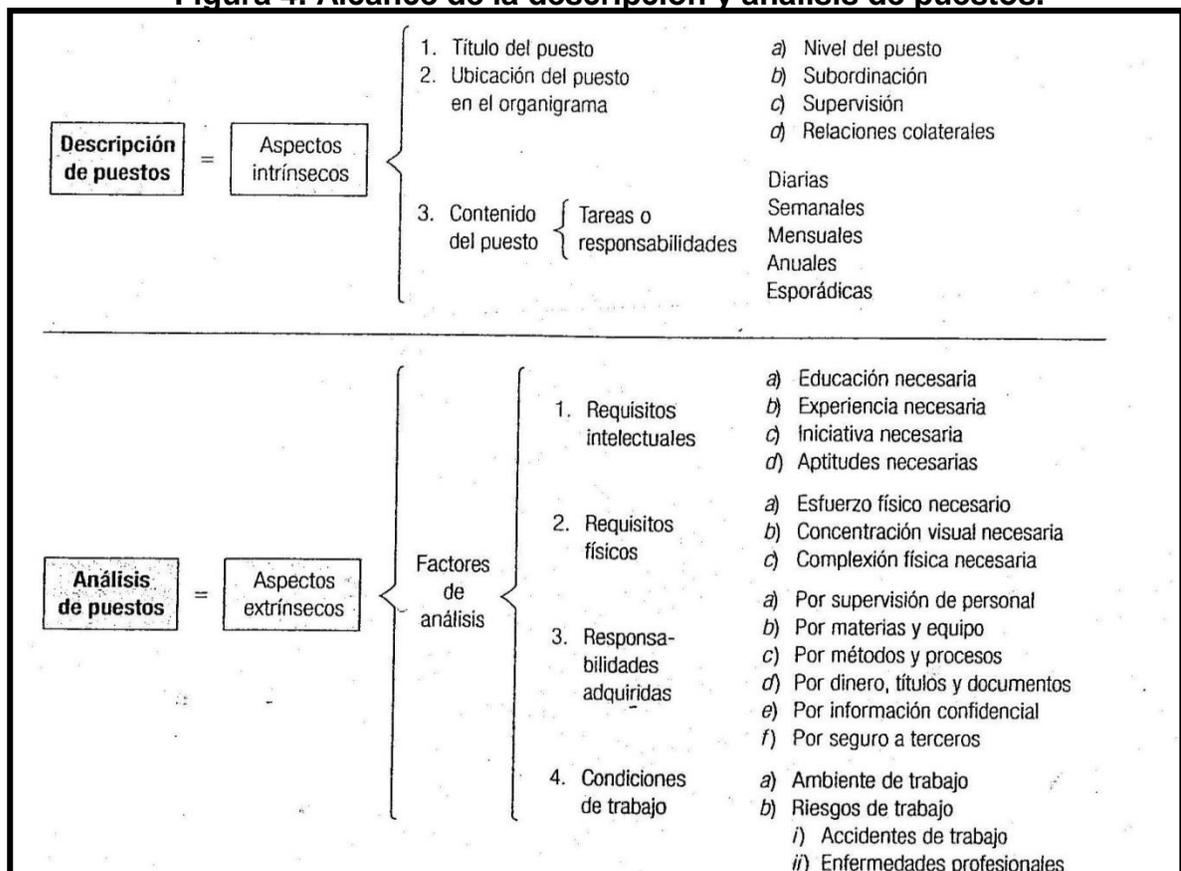
Es el procedimiento para determinar las responsabilidades, así como las características, que debe tener la gente que se contratan para cubrir determinados puestos de trabajo. Brindando información sobre las actividades y los requerimientos del puesto y esta información se utiliza para elaborar las descripciones del puesto de trabajo (lo que implica el puesto de trabajo), especificaciones o el perfil de puesto de trabajo. (p. 80)

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se ocupa por el contenido del puesto (Que es lo que el ocupante hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. A continuación se muestra el desglose de la descripción y el análisis de puesto según Chiavenato:

Figura 4. Alcance de la descripción y análisis de puestos.



Fuente: "Administración de Recursos Humanos" Chiavenato, Idalberto (2007). Pág.228.

2.3.2.1. Tipos de análisis de puesto.

- **Análisis organizacional.**

Este análisis aporta cuáles son las necesidades empresariales en materia de formación, diagnosticando las necesidades generales de la Organización, sin entrar a estudiar las carencias personales:

- a) Análisis de los objetivos de forma operativa
- b) Estudio del estado y situación actual de la Empresa
- c) Estudio del clima laboral, y de la productividad
- d) Distribución de los recursos y ajuste de los mismos

- **Análisis individual.**

En base a la naturaleza de la investigación, el análisis de puesto será individual, ya que éste se centra en el componente humano, orientado en torno a tres criterios fundamentales: Estudio de los puestos, funciones y tareas que se requieren para el desempeño de los mismos por parte de los trabajadores. Esto es: definir los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desempeño correcto del puesto.

Análisis de las personas, estudiando detalladamente las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar cada trabajador para cumplir adecuadamente con:

- a) Los objetivos propios de su puesto.
- b) Los que vaya a desarrollar (planes de carrera, promociones).

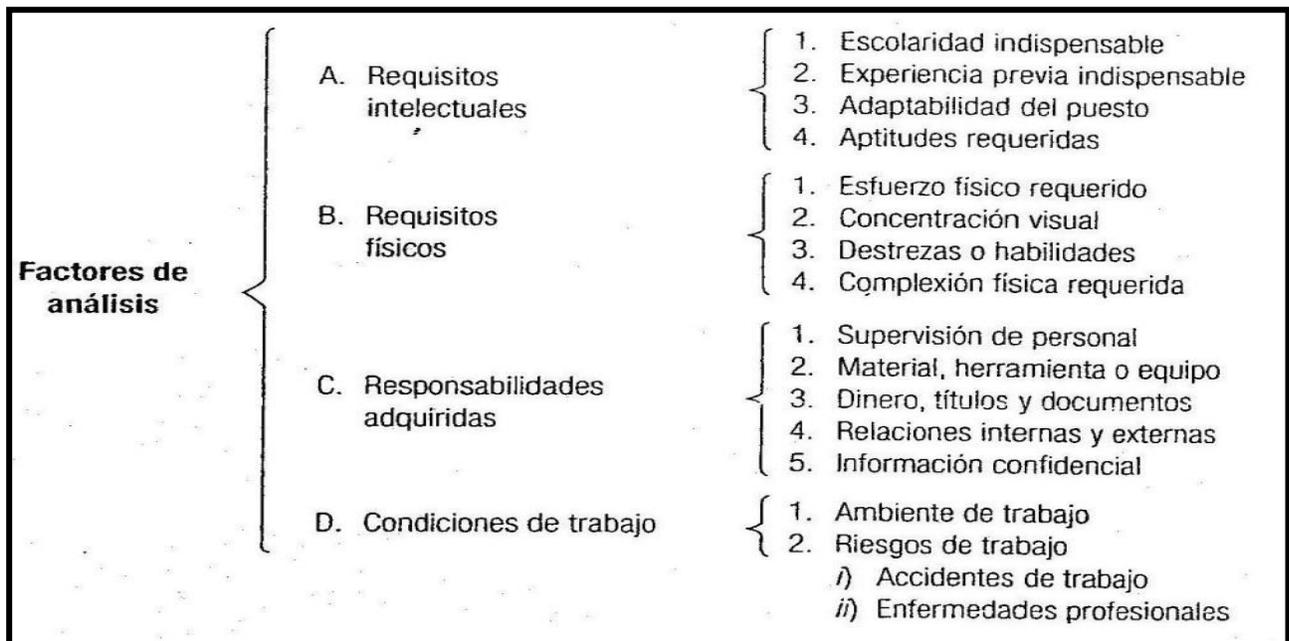
2.3.2.2. Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que estas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y

físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto.

Figura 5. Esquema simplificado de los factores de análisis.



Fuente: “Administración de Recursos Humanos” Chiavenato, Idalberto (2007). Pág.229.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Finalmente los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Tomando como base el esquema de la figura 5, se han retomado los factores de análisis para la construcción de los instrumentos de recolección de información para ésta esta investigación, para ser aplicados en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Ya que éstos factores se consideran para construir verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con, la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiara también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no solo los factores de análisis que se consideren.

Veamos por separado cada uno de los factores de análisis:

A. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- 1) Escolaridad indispensable.
- 2) Experiencia indispensable.
- 3) Adaptabilidad al puesto
- 4) Iniciativa requerida
- 5) Aptitudes requeridas

B. Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren, la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- 1) Esfuerzo físico requerido.
- 2) Concentración visual.
- 3) Destrezas o habilidades.
- 4) Complexión física requerida.

C. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por:

- 1) Supervisión del personal.
- 2) Material, herramientas o equipo.
- 3) Dinero, títulos o Documentos
- 4) Relaciones internas o externas.
- 5) Información confidencial.

D. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- 1) Ambiente de trabajo.
- 2) Riesgo de trabajo.
 - a- Accidente de trabajo.
 - b- Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puesto se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

3.2.3. Métodos para la Descripción y el Análisis de Puesto.

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puesto¹⁷.

De este modo, el analista de puesto puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y el análisis de puestos y en los cuales se fundamenta esta investigación son:

- A. Observación directa.
- B. Cuestionario.
- C. Entrevista directa.

Los cuales se utilizarán ya que son métodos confiables para obtener información verídica que sustente el proceso de la descripción y análisis de puestos, para mayor claridad se describen a continuación características, ventajas y desventajas por las cuales han sido seleccionados para la recolección de datos en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en base a la naturaleza de los puestos que se encuentran en las unidades de Tesorería y Registro Familiar.

A. Métodos de observación directa.

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puesto anota en una hoja de análisis de puestos, los puntos clave de sus observaciones.

¹⁷ En United States Employment Service, Dictionary of occupational titles, v. 1, "Definitions of Titles", Washington, United States Government Printing Office, 1949, p. 818.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

- **Características del método de observación directa.**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras que la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

- **Ventajas del método de observación directa.**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puesto) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y a formula básica del análisis de puestos (¿Qué hace?, ¿para que lo hace?).

- **Desventajas del método de observación directa.**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel, es por ellos que el método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de staff.

B. Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos.

Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita tener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

- **Características del cuestionario**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación de analista de puestos en la obtención de los datos es pasiva, la participación del ocupante es activa.

- **Ventajas del cuestionario**

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

- **Desventajas del cuestionario**

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales, los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige la planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea del gerente y también la función del staff en términos de la preparación y obtención de los datos.

C. Método de la entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza, la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; Y si es necesario, se puede realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer solo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

- **Características de la entrevista directa**

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

- **Ventajas de la entrevista directa**

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicaciones: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

- **Desventajas de la entrevista directa**

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

Los métodos son importantes para toda investigación, pero para que estos cumplan su función es necesario conocer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de análisis de puestos el cual se explica en los posteriores apartados.

2.3.2.4. Etapas en el Análisis de Puestos.

Para realizar la investigación en la alcaldía municipal de Zacatecoluca, se retoman las siguientes etapas contextualizándolas y acoplándolas a la población en estudio.

2.3.2.4.1. Etapa de planeación.

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos, es una etapa de trabajo de escritorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

- A. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- B. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- C. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde se empezara con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- D. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puesto a analizar.
- E. Seleccionar los factores de análisis que se utilizaran en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción, y también al criterio de la variedad, todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc. Porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

F. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro de cada conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos.

Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

- G. Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo.

Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá solo cuatro, cinco o seis grados de variación.

2.3.2.4.2. Etapa de preparación.

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a utilizar:

- A. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformaran el equipo de trabajo.
- B. Preparación del material de trabajo (Formularios, impresos, materiales, etcétera).
- C. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
- D. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

2.3.2.4.3. Etapa de realización.

Es la etapa donde se obtiene los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- A. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante de puesto o con el supervisor inmediato).
- B. Selección de los datos obtenidos.
- C. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- D. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- E. Redacción definitiva del análisis del puesto
- F. Preparación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación.

2.3.2.5. Usos de la información del análisis de puesto.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

- a) Reclutamiento.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

- b) Selección de personal.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil en el que se especifican las características y requisitos profesionales.

c) Formación.

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

d) Evaluación del desempeño

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Ahora bien, al realizar la descripción y análisis de puestos, se obtiene valiosa información para realizar una de las herramientas más importantes en la contratación y mejora del personal en las instituciones, como lo es el perfil de puesto:

2.3.3. Perfil de Puesto.

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente. Se estructura con los datos obtenidos gracias al análisis y descripción de puestos, y simplifica las características, antes mencionadas, que requiere el puesto.

Uno de los beneficios del perfil de puesto es básicamente que ayuda a llevar un proceso de selección de personal exitoso basado en conceptos definidos y no en aspectos subjetivos (como si es simpático el entrevistado, me cae bien, etc.) con esto las instituciones se ahorran tiempo y dinero.

Actualmente en las organizaciones privadas y públicas se observa en diferentes áreas una deficiencia en el cumplimiento del perfil de puesto, con respecto a la

persona responsable de él, de tal forma esto conlleva a un riesgo crítico para el alcance de los objetivos del área e inclusive los de la organización en general.

Esto se ha venido arrastrando desde hace varias décadas, pues los puestos claves están siendo dirigidos por personas que llevan años en la empresa esto debido a que el dueño o los altos directivos tienen el pensamiento que la persona responsable tienen la experiencia del funcionamiento del área, pero pasan por alto la carencia de las bases para poder desarrollar las actividades de una manera eficaz y eficiente. Sin embargo, esto también atrae dificultades al momento de realizar un mejoramiento en la operación, ya que la persona pone barreras al cambio o modificación a lo que han desempeñado desde hace tiempo por miedo a que no puedan seguir en el puesto e inclusive se sienten irremplazables por ser los únicos que conocen el puesto.

Los riesgos más comunes al momento de colocar a una personal sin el perfil son:

- Omisión de controles establecidos.
- Deficiencia en la operación.
- Evasión de responsabilidades.
- Clima laboral desfavorable.

Por eso es importante que en las instituciones privadas y públicas se le brinde el valor necesario a la realización del proceso de análisis de puestos que genere un buen perfil de puesto, para la obtención del personal adecuado y capacitado de acuerdo a la naturaleza de los requisitos que exige el trabajo.

Más aun en la Alcaldías Municipales que son entidades públicas encargadas de servir a la población y que muchas veces se cometen este tipo de errores que provoca la devaluación del servicio que brindan, creando una imagen inadecuada a los usuario. Es por ello que esta investigación tiene el propósito de aportar perfiles de puesto en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería que permita el desarrollo de los empleados y facilitar las contrataciones futuras de personal competente y con visión de servicio a la comunidad de Zacatecoluca.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El Diseño de la Investigación es No experimental porque se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para analizarlo con posterioridad, estudiando a los sujetos en su ambiente natural (Chinchilla 2009).

Con un enfoque mixto, porque permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio para poder responder al planteamiento del problema.

3.2. TIPO DE ESTUDIO.

Tipo de estudio Diagnóstico Descriptivo, diagnóstico por que se utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, buscar respuestas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores o generara conocimientos científicos. Descriptivo porque se analizará cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes, es decir se describirá de modo sistemático las características de una población en su contexto natural.

3.3. POBLACION Y MUESTRA.

a) Población:

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca cuenta con 378 empleados en total¹⁸, distribuidos en Gerencias y Unidades¹⁹, a partir del Despacho Municipal subyacen las Unidades: Acceso a la información pública, CAMZ, Relaciones Públicas y Comunicaciones, Principios y Valores, Desarrollo Urbano, RMCA, Unidad Municipal de Juventud, Unidad Jurídica, Ambiental Municipal, Desarrollo y Participación, Mujer y equidad de género, Unidad de Recreación, cultura y

¹⁸ Dato proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos, en base a la planilla de salario de los empleados municipales de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

¹⁹ Ver Organigrama de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en la pág. 21 Figura 1.

deporte, y Gestión integral de riesgo. Continuando con la Gerencia General, la cual tiene bajo su responsabilidad las Unidades de Recursos Humanos, Mantenimiento de equipo informático, Transporte y mantenimiento, Comité de seguridad e higiene ocupacional, Archivo General, y Unidad de Proyecto. La Unidad de Registro Familiar depende de la Gerencia de Servicios Municipales, y la Unidad de Tesorería de Gerencia Financiera, ambas Gerencias subyacen de Gerencia General. La población o Universo integra a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, distribuidos en las Gerencias y Unidades antes mencionadas, a excepción del Consejo Municipal y Alcalde.

c) Muestra:

En la investigación se toman dos tipos de muestra:

1. Empleados de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería.

Muestreo no probabilístico por conveniencia, porque la muestra es seleccionada y asignada por la jefatura de Recursos Humanos, para la investigación, por su accesibilidad y disponibilidad, y no por que hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico; por ello se retoman a 30 empleados administrativos, 28 empleados de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, y dos Gerentes que tienen bajo su responsabilidad dichas Unidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

2. Usuarios las Unidades de Registro Familiar y la Unidad Tesorería.

Muestreo no probabilístico por conveniencia, porque se retoman 150 usuarios que hacen uso de los servicios de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, como promedio mensual, cabe destacar que para determinar la muestra se realiza una operación estadística, estandarizada para poblaciones menores de 10,000 personas, utilizando la página web: <http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>, obteniendo como resultado una muestra de 109 usuarios.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		
TECNICA	USO	INSTRUMENTO
OBSERVACION	Se utiliza para profundizar en el estudio en las tareas cotidianas que desarrolla el grupo, permite conocer más de las expectativas de las personas, sus actitudes y conductas ante determinados estímulos ²⁰ .	GUIA DE OBSERVACION PARTICIPATIVA.
ENCUESTA	Es una técnica muy utilizada por los investigadores, que permiten recopilar información en el lugar de los hechos, mediante opiniones de las personas involucradas de alguna manera con la investigación ²¹ .	CUESTIONARIO.
ENTREVISTA	Se utiliza para obtener información en forma verbal, en la que los sujetos entrevistados proporcionan las respuestas de los sucesos que ocurren en estudio determinado. Facilita recopilar información primaria que permite obtener respuestas correctas y puede aplicarse a cualquier tipo de personas y permite la interacción y aclaración de dudas.	ENTREVISTA ESTRUCTURADA.

a) Descripción de instrumentos.

- **Guía de observación participativa.**

Su objetivo de aplicación está orientado a conocer el ambiente laboral, en el cual desarrollan sus actividades diarias los empleados de Tesorería y Registro Familiar en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La cual consta un apartado de datos generales, fecha que se realiza, área a observar, hora de inicio y finalización.

En el contenido está estructurado bajo cuatro aspectos a observar los cuales son:

- Condiciones ambientales.

²⁰ Chinchilla (2009) Guía didáctica I para Seminario de Investigación Social (1ª Ed.) (pág. 140). U.E.S. El Salvador.

²¹ Chinchilla (2009) Guía didáctica I para Seminario de Investigación Social (1ª Ed.) (pág. 142). U.E.S. El Salvador.

- Estructura y espacio físico.
- Ergonomía mobiliaria.
- Higiene y seguridad.

A las cuales se detallan bajo una escala de tres criterios específicos a evaluar:

- Adecuada.
- Parcialmente adecuada.
- Inadecuada.

Ver en Anexos, anexo 1.

- **Cuestionario.**

Cuestionario Mixto dirigido a empleados administrativos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería: El cual tiene por finalidad conocer, la funcionalidad, ejecución e importancia que ejerce el puesto de trabajo dentro de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en ambas Unidades.

El cuestionario está diseñado de forma práctica, lo integran cuarenta y cuatro ítems, con respuestas de selección múltiple, y abierta para una participación activa del empleado, utilizando lenguaje comprensible, adaptado al puesto de niveles de Gerencia, Jefes de Unidades y personal administrativo.

Fue diseñado tomando como referencia los factores, relacionados con el análisis de puesto mencionado por Chiavenato en 2007, tales como: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades, habilidades personales, condiciones espaciales y físicas para el desarrollo adecuado del trabajo en las unidades de tesorería y registro familiar. Ver en Anexos, anexo 2.

Cuestionario Mixto dirigido a ciudadanos que hacen uso de servicios Municipales en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería: Es un instrumento que consta de siete ítems, en los que se evalúan aspectos físicos y psicológicos que pueden incidir en la atención adecuada al usuario, con opciones de respuesta de opción múltiple, cerradas, y si es necesario, el encuestado puede especificar el porqué de su respuesta.

Además el usuario puede evaluar las características presentes o ausentes que permiten al empleado servir una atención con calidad al ciudadano que solicita trámites legales en la Unidad. Dirigirse a Anexos, ver anexo 3.

- **Guía de Entrevista Estructurada.**

Entrevista estructurada dirigida a Gerentes y Jefes de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería: Éste instrumento consta de trece preguntas abiertas diseñadas de forma flexible, para recabar información relevante de los Jefes y Gerentes responsables de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería, con la finalidad de corroborar información brindada por los empleados en las Unidades antes mencionadas de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los ítems, de ésta guía de entrevista, están estructurados en base a los factores de análisis mencionados por Idalberto Chiavenato en 2007, retomados en la encuesta dirigida a empleados. Ver en Anexos, anexo 4.

b) Validación de instrumentos.

La validación de los instrumentos fue realizada tomando como base el método de Lawshe: El cual expone una fórmula para cuantificar la Razón de validez de contenido de cada uno de los ítems, pidiendo a siete de expertos en el área de la Psicología Organizacional que determinen estar de acuerdo o no en la validez de contenido de las pruebas a aplicar. (Ver en Anexo 5 Constancias de Validación de técnicas aplicadas)

Los expertos optaron por responder, marcando con una “X” una de las tres opciones, en cada uno de los ítems con consideraron conveniente:

- ✓ Es esencial.
- ✓ Útil pero no esencial.
- ✓ No necesaria.

Resultados de validación de instrumentos para el estudio de Tesis:
“Propuesta de Perfiles para el Análisis y Descripción de puestos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, La Paz, en el periodo de febrero a agosto del año 2016”

Utilizando el método de validación de Lawshe, que se denomina Razón de Validez de Contenido representado de la siguiente forma:

$$CVR = \frac{ne - N/2}{N/2}$$

CVR= Razón de Validez de Contenido.

ne= Número de Expertos que indican “esencial”.

N= Número total de expertos.

Los valores mínimos de la Razón de Contenido para asegurar que es improbable que el acuerdo se deba al azar y se detallan en la siguiente tabla:

# Expertos	Valor mínimo
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.75
9	0.78
10	0.62
11	0.59
12	0.56
13	0.54
14	0.51
15	0.49
20	0.42
25	0.37
30	0.33
35	0.31
40	0.29

La fórmula anterior se aplicó a cada uno de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario dirigido a empleados de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería.
- Entrevista Dirigida a jefes de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería.
- Cuestionario dirigido a usuarios de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería.

Dichos instrumentos fueron elaborados por el equipo investigador, revisados y validados por siete profesionales expertos en el área de la Psicología Laboral.

Aplicando la fórmula de la siguiente manera:

Ejemplo 1: Ítem 1 Cuestionario dirigido a empleados de las unidades de Registro Familiar y Tesorería.

$$CVR = \frac{7 - (7/2)}{7/2}$$

$$CVR = \frac{7 - 3.5}{3.5}$$

$$CVR = \frac{3.5}{3.5}$$

$$CVR = 1$$

Ejemplo 1: La razón de validez de contenido de este ítem es aprobado, ya que todos los expertos lo consideran esencial.

EJEMPLO 2: Ítem 9 Cuestionario dirigido a empleados de las unidades de Registro Familiar y Tesorería.

$$CVR = \frac{6 - (7/2)}{7/2}$$

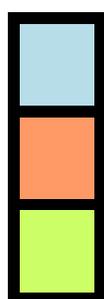
$$CVR = \frac{6 - 3.5}{3.5}$$

$$CVR = \frac{2.5}{3.5}$$

$$CVR = 0.71$$

Ejemplo 2: Para el caso de este ítem no fue aprobado por todos los expertos, estos han sido modificados de acuerdo a observaciones señaladas por los mismos expertos y valoraciones del grupo investigador.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada ítem de los tres instrumentos antes mencionados.



Ítems validos por todos los expertos como esencial

Ítems valorados en Útil pero no esencial por uno o más expertos, sujeto a modificaciones.

Ítems que no cuentan con el requisito mínimo de validación.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LAS UNIDADES DE REGISTRO FAMILIAR Y TESORERIA			
N°	Ítems	Valores de Razón de Validación obtenidos	Modificaciones
1	Estado civil: Indiferente ___ Soltero/a ___ Casado/a ___	1.00	
2	Edad Mínima para ocupar el puesto: _____ Edad máxima: _____	1.00	
3	Sexo: Indiferente ___ Masculino ___ Femenino ___	1.00	
4	Idioma: _____	0.42	Eliminada
5	¿Cuál es el sueldo que usted devenga mensualmente?	1.00	
6	El puesto requiere disponibilidad de viajar: Sí ___ No ___ *Especifique: _____	1.00	
7	Unidad a la que pertenece:	1.00	
8	Nombre del puesto que ocupa: _____	1.00	
9	¿Cuál es el código de su puesto de trabajo?	0.71	¿Escriba el código de su puesto de trabajo?
10	¿Cuál es su jornada normal de trabajo? 8 horas ___ Más de 8 horas ___ Menos de 8 horas ___	1.00	

11	¿Cuál es el objetivo de su puesto? _____	1.00													
12	¿Cuál es el nivel jerárquico de su cargo dentro de la unidad? Auxiliar ___ Operario ___ Secretario/a ___ Otros* ___ *Especifique: _____	1.00													
13	¿Cuántos empleados desempeñan el mismo puesto?	1.00													
14	¿Existen en la alcaldía puestos semejantes al suyo? Sí ___ No ___ *Especifique: <table border="1" data-bbox="315 627 974 737"> <tr> <td>¿Cuáles son esos puestos?</td> <td>¿Cuál es la diferencia?</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	¿Cuáles son esos puestos?	¿Cuál es la diferencia?					1.00							
¿Cuáles son esos puestos?	¿Cuál es la diferencia?														
15	¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca? Menos de tres meses ___ Entre tres meses a un año ___ Uno a dos años ___ Más ___	1.00													
16	¿Tiene puestos de trabajo bajo su responsabilidad? Sí ___ No ___	1.00													
17	¿Cuál es el nombre del puesto inmediato superior al suyo?	1.00													
18	¿Cuál es el nombre del puesto inmediato inferior al suyo?	1.00													
II. RELACION DEL PUESTO.															
19	Relaciones Internas: <table border="1" data-bbox="315 1356 974 1579"> <tr> <td>Con el puesto que coordina sus actividades:</td> <td>Función:</td> <td>Frecuencia:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:										0.71	¿Cuáles son las relaciones internas en su puesto de trabajo?
Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:													
20	Relaciones Externas: <table border="1" data-bbox="315 1642 974 1864"> <tr> <td>Con el puesto que coordina sus actividades:</td> <td>Función:</td> <td>Frecuencia:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:										1.00	
Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:													

III.	DESCRIPCION ESPECÍFICA.																	
21	Actividades diarias que realiza.	1.00																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de la actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Tiempo de c/u</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Nombre de la actividad	Descripción	Tiempo de c/u														
Nombre de la actividad	Descripción	Tiempo de c/u																
22	Actividades por periodos.	1.00																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de la actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Frecuencia.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.														
Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.																
23	Actividades que realiza ocasionalmente.	1.00																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de la actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Frecuencia.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.														
Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.																
IV.	REQUISITOS INTELECTUALES.																	
24	¿Cuál es el grado académico requerido para el desempeño del puesto? Educación Básica ____ Educación Media ____ Educación Superior ____ *Otros ____ *Especifique: _____	1.00																
25	¿Se necesitan carreras afines, para poder desempeñar los puestos de esta unidad? Sí No *Especifique: _____	0.71	¿Existen carreras afines necesarias para desempeñar el puesto de trabajo de esta unidad?															
26	¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?	0.71	¿Se requiere de conocimientos específicos para desempeñar su puesto de trabajo? Explique:															

v.	EXPERIENCIA.		
27	¿Cuál es el tiempo mínimo de experiencia INTERNA que se requiere para este puesto? No es indispensable ___ Menos de un año ___ Uno a 6 meses ___ Un año ___ Más de un año ___	1.00	
28	¿Cuál es el tiempo mínimo de experiencia EXTERNA que se requiere para este puesto? No es indispensable ___ Menos de un año ___ Uno a 6 meses ___ Un año ___ Más de un año ___	1.00	
VI.	INICIATIVA.		
29	¿Usted organiza sus propias actividades? Sí ___ No ___ Explique: _____	0.71	¿Posee autonomía para organizar las actividades diarias que realiza?
30	¿Su puesto requiere toma de decisiones y resolución de problemas constantemente? Sí ___ No ___	1.00	
31	Ante un problema, ¿Con quién se reporta para resolverlo?	0.71	¿Al presentarse una dificultad laboral fuera de su alcance, con quien se reporta para resolverlo?
32	¿A quién reporta diariamente su trabajo? Jefe inmediato: _____ Para: _____ Jefe superior: _____ Para: _____	1.00	
VII.	APTITUDES.		
33	Para realizar las tareas de su puesto requiere: Empatía ___ Amabilidad ___ Habilidades Sociales ___ *Otros ___ *Especifique: _____	1.00	
VIII	ASPECTO FISICO.		
34	¿Qué tipo de esfuerzo físico requiere el puesto? Poco esfuerzo físico ___ Mucho esfuerzo físico ___ Moderado esfuerzo físico ___	1.00	

35	Concentración visual necesaria: Poca ___ Moderada ___ Mucha ___	0.71	¿Para el tipo de trabajo que realiza qué nivel de concentración visual es necesario?
36	Estatura necesaria para realizar su trabajo: Menos de 1.50 mts. ___ Mas de 1.50 mts. ___ Indiferente ___	0.71	¿Es conveniente un rango de estatura específica para realizar su trabajo?
37	Complexion fisica necesaria: Delgado/a ___ Robusto/a ___ Intermedio ___	0.71	¿Es necesaria una complexión física específica para desempeñar de forma más efectiva su trabajo? Si ___ No ___ A veces ___
IX. RESPONSABILIDAD.			
38	¿El puesto requiere ser responsable de mobiliario y equipo? Sí ___ No ___	1.00	
39	Indique los recursos materiales que le permiten realizar su trabajo. (Equipo cotidiano y papelería): Fotocopiadora ___ Folder ___ Escáner ___ Computadora ___ Impresora ___ Calculadora ___ *Otros ___ *Especifique: _____	1.00	
40	¿El puesto requiere manejo de valores monetarios? Sí ___ No ___ *Especifique: _____	1.00	
41	Información confidencial: En el puesto que usted desempeña, ¿Tiene acceso a datos de carácter confidencial? Sí ___ No ___ *Especifique: _____	0.71	¿Tiene acceso a datos de carácter confidencial? Sí ___ No ___
42	Si su respuesta es sí, a la pregunta anterior, ¿Existen sanciones si se rompe esta confidencialidad? Sí ___ No ___	0.71	Si su respuesta es sí, a la pregunta anterior, ¿Existen sanciones si se rompe esta confidencialidad? Sí ___ No ___ Especifique el tipo de sanciones _____

43	¿Qué tipo de daño podría causar una indiscreción o mal manejo de estos datos confidenciales?	1.00																																																																																						
44	<p>Por trámites, procesos o procedimientos: ¿El puesto que desempeña necesita que sea responsable en los trámites o procesos que desempeña?</p> <p>Sí ___ No ___ *Especifique: _____</p>	0.71	<p>¿Para realizar los trámites y procesos que desempeña dentro de su puesto de trabajo requiere un alto grado de responsabilidad?</p> <p>Si___ No__</p> <p>Especifique_____</p>																																																																																					
XI.	CONDICIONES AMBIENTALES.																																																																																							
45	<p>Ambientales: Marque con una "x" en que realiza su trabajo.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>Pésimo</th> <th>Deficiente</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iluminación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Infraestructura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Responda marcando la casilla "SI" o "NO" si en su lugar de trabajo se Presenta:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condiciones</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Condiciones</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Olores</td> <td></td> <td></td> <td>Vapor</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ruido</td> <td></td> <td></td> <td>Materiales químicos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td></td> <td></td> <td>Ácidos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resequedad</td> <td></td> <td></td> <td>Humos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Corrientes de aire</td> <td></td> <td></td> <td>Grasa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frio</td> <td></td> <td></td> <td>Aceites</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td></td> <td>Cambios bruscos de temperatura</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Espacios reducidos</td> <td></td> <td></td> <td>Otros (especifique)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente	Iluminación					Ventilación					Limpieza					Infraestructura					Condiciones	Si	No	Condiciones	Si	No	Olores			Vapor			Ruido			Materiales químicos			Humedad			Ácidos			Resequedad			Humos			Corrientes de aire			Grasa			Frio			Aceites			Calor			Cambios bruscos de temperatura			Espacios reducidos			Otros (especifique)									1.00	
Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente																																																																																				
Iluminación																																																																																								
Ventilación																																																																																								
Limpieza																																																																																								
Infraestructura																																																																																								
Condiciones	Si	No	Condiciones	Si	No																																																																																			
Olores			Vapor																																																																																					
Ruido			Materiales químicos																																																																																					
Humedad			Ácidos																																																																																					
Resequedad			Humos																																																																																					
Corrientes de aire			Grasa																																																																																					
Frio			Aceites																																																																																					
Calor			Cambios bruscos de temperatura																																																																																					
Espacios reducidos			Otros (especifique)																																																																																					

Su trabajo se desarrolla en: (Marque con una "X" la opción elegida)

Lugar	Mucho tiempo	Medio tiempo	Poco tiempo
Interior			
Exterior			
Entra y sale			
En vehículo (autobús, automóvil)			

Riesgo: En su trabajo está expuesto (a), Marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia:

Accidentes	Posibilidad			
	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Envenenamiento				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros (especifique)				
Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo:				
Enfermedad	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato digestivo				
Aparato respiratorio				
Sistema nervioso				

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE LAS UNIDADES DE REGISTRO FAMILIAR Y TESORERÍA.			
N°	Ítems	Valores de Razón de Validación obtenidos	Modificaciones
1	¿Cuál es el puesto o la función que desempeña usted dentro de la organización?	1.00	
2	¿Cuáles son las funciones que usted realiza al dirigir al personal de la Unidad de Registro Familiar / Tesorería?	1.00	
3	¿Cuál es el rango de edad requeridos para laborar en los puestos de Registro Familiar/ Tesorería?	0.71	¿A su criterio cual es el rango de edad requeridos para laborar en los puestos de Registro familiar y tesorería?
4	¿Existen requisitos en cuanto al sexo de los empleados para ejercer su puesto de trabajo?	0.71	¿Existen requisitos en cuanto al género de los empleados para ejercer su puesto de trabajo?
5	¿Existen requisitos de nacionalidad para ejercer un puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?	0.42	Eliminada
6	¿Cuál es el grado académico mínimo para ejercer un puesto de Registro Familiar / Tesorería?	1.0	
7	¿Qué conocimientos deben poseer los empleados de Registro Familiar / Tesorería para desarrollar apropiadamente sus funciones	1.0	
8	¿Qué habilidades deben poseer los empleados de la Unidad de Tesorería / Registro Familiar para desarrollar apropiadamente sus funciones?	1.0	
9	¿Cuál es el nivel salarial que tienen asignados los puestos de esta Unidad?	1.0	
10	¿El estado familiar o civil influye en la obtención de un puesto de esta Unidad?	0.42	Eliminada
11	¿Existen relaciones con otras Unidades dentro de la alcaldía u otras instituciones para ejercer funciones en la unidad (Registro Familiar / Tesorería)?	1.0	
12	¿Los empleados tiene posibilidades de promoción de puesto o de estudios de formación profesional?	1.0	

13	¿Cuáles son algunas carreras afines para desempeñar los puestos de esta Unidad?	1.0	
14	¿Los empleados de Registro Familiar / Tesorería tienen responsabilidades en cuanto valores materiales, bienes muebles e inmuebles, equipos y trámites en su lugar de trabajo?	1.0	
15	¿A qué tipos de riesgos se pueden enfrentar los empleados de Registro Familiar / Tesorería en su entorno laboral?	1.0	

CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE REGISTRO FAMILIAR Y TESORERÍA.			
N°		Valores de razón de validación obtenidos	Modificaciones
1	¿De dónde nos visita? _____	1.00	
2	¿De qué servicios municipales hizo uso? Registro Familiar <input type="checkbox"/> Tesorería <input type="checkbox"/>	1.00	
3	¿Está satisfecho/a con el servicio? Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/>	1.00	
4	¿Cómo le gustaría vistieran los empleados que lo/a atienden en las áreas de Registro Familiar y Tesorería de alcaldía? Formal <input type="checkbox"/> Sual <input type="checkbox"/> Uniforme <input type="checkbox"/> Otros* <input type="checkbox"/> *Especifique: _____	0.42	Eliminada.
5	¿Cómo le gustaría que fuera la presentación personal de las personas que lo atienden en las áreas que visita? Rostro maquillado <input type="checkbox"/> Rostro sin maquillaje <input type="checkbox"/> Rostro con exceso de maquillaje <input type="checkbox"/> Otros* <input type="checkbox"/> *Especifique: _____	0.71	¿Cómo le gusta que sea la presentación personal de los empleados que lo atienden en las áreas que visita? Formal ___ Casual ___ Uniforme ___ Otros ___ Especifique :
6	¿En qué rangos de edad le gustaría que fueran las personas que lo atienden? 18 – 25 años <input type="checkbox"/> 26-35 años <input type="checkbox"/> 35-45 años <input type="checkbox"/> 46 años 60 en adelante <input type="checkbox"/> Otros * <input type="checkbox"/>	0.14	Eliminada.

	*Explique brevemente su respuesta: _____		
7	<p>¿Qué tipo de accesorios de belleza considera que son adecuados que utilicen los empleados para complementar su vestimenta?</p> <p>Extravagantes (grandes y llamativos) <input type="checkbox"/></p> <p>Conservadores <input type="checkbox"/> Sin accesorios <input type="checkbox"/> Otros* <input type="checkbox"/></p> <p>*Especifique: _____</p>	0.42	Eliminada.
8	<p>¿Qué accesorios tecnológicos considera pueden interferir con la atención adecuada?</p> <p>Computadora <input type="checkbox"/> Tel. Celular <input type="checkbox"/></p> <p>Audífonos manos libres <input type="checkbox"/> *Otros. <input type="checkbox"/></p>	1.00	
9	<p>¿Qué características personales le gustaría tuvieran los empleados que le atienden al realizar sus trámites en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?</p> <p>Amabilidad <input type="checkbox"/> Paciencia <input type="checkbox"/> Empatía <input type="checkbox"/></p> <p>Respeto <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Tolerancia <input type="checkbox"/></p> <p>Especifique otras que considere adecuadas: _____</p>	1.00	
10	<p>Seleccione aspectos que le gustaría, como usuario mejorar en su trato:</p> <p>Tono de voz <input type="checkbox"/> Gestos faciales al expresarse <input type="checkbox"/></p> <p>Uso de palabras adecuadas <input type="checkbox"/> *Otros <input type="checkbox"/></p> <p>*Aspectos que usted considere adecuados en base a su experiencia : _____</p>	1.00	

3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se aplicó una Guía de Observación para conocer el ambiente laboral en el que se desarrolla el empleado dentro en su puesto de trabajo, un Cuestionario para el Análisis y Descripción de Puestos dirigido a los 28 empleados administrativos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, un Cuestionario Mixto con respuesta de opción múltiple y cerradas para los usuarios que solicitan servicios de las Unidades antes mencionadas, y una Entrevista Estructurada Abierta para Jefes y Gerencias responsables de las Unidades.

Estos instrumentos permitieron recolectar información importante sobre los puestos de trabajo de las Unidades, permitiendo realizar un diagnóstico para el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Para procesar la información obtenida de las entrevistas dirigidas a Gerentes y Jefes de Unidad se elaboró un cuadro matriz el que posee tres columnas, en la primera se colocaron los ítems en orden correlativo, en la fila central se ubica la respuesta que los entrevistados proporcionaron, y la tercera columna se presenta las inferencias obtenidas de los datos proporcionados.

Categoría de análisis (ítem).	Evento.	Interpretación.
Indicador que muestra cada pregunta de la técnica aplicada a Gerentes y Jefes responsables de ambas Unidades.	Ésta columna contiene cada una de las respuestas que los sujetos en estudio brindaron, lo cual permitió conocer sus opiniones sobre el tema de Investigación y su relación en cuanto a la Unidad que supervisa.	Explicación técnica de la pregunta y su beneficio en contribución para la Investigación.

Para los datos obtenidos por el cuestionario a empleados administrativos se realizó un cuadro de contingencia (Ver Anexo 6), donde se cuantificó la información para ser presentada y analizada, junto a la que se obtuvo de usuarios, en el siguiente Capítulo.

Los resultados proporcionados por las tres técnicas aplicadas para la recolección de información, fue procesada, interpretada y contrastada para poder enriquecer el Análisis y Descripción de puestos de trabajo de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, y poder realizar una propuesta de Perfiles de los puestos de ambas Unidades.

4. CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: USUARIOS.

A continuación se presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a 109 usuarios que realizaron sus trámites en ambas Unidades Administrativas. 69 de Registro Familiar que equivalen al 63% de la muestra y 40 usuarios de Tesorería que representan el 37% de la muestra total de 100%.

Tabla 1. Datos Generales de los Usuarios.

EDADES DE LOS USUARIOS	FRECUENCIA	%
18 – 25	17	16%
26 – 35	30	27%
36 – 45	43	39%
46 – 55	15	14%
56 a más	4	4%
GÉNERO DE LOS USUARIOS	FRECUENCIA	%
Masculino	50	46%
Femenino	59	54%
TURNO EN QUE REALIZÓ LA GESTION	FRECUENCIA	%
Mañana	58	53%
Tarde	51	47%
LUGAR DE RESIDENCIA	FRECUENCIA	%
Mejicanos, S.S.	1	1%
Zacatecoluca	76	70%
San Luis Talpa	1	1%
Santiago Nonuhalco	3	3%
San Vicente	4	3%
Cojutepeque	4	3%
San Salvador	6	5%
La Herradura	1	1%
Rosario de Mora	1	1%
Aguilares	1	1%
Ciudad Delgado	1	1%
Cuyultitán	1	1%
San Rafael Obrajuelo	2	2%
Los Ángeles, California	1	1%
Rosario de la Paz	1	1%
Costa del Sol	3	3%
San Juan Nonuhalco	2	2%
UNIDAD DONDE REALIZÓ LA GESTION	FRECUENCIA	%
Registro Familiar	69	63%
Tesorería	40	37%

La tabla muestra una serie de datos relacionados a las características generales de la población que hacen uso de los servicios que brindan las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, en la que se determina que un 39% de los usuarios oscila entre las edades de 36 a 45 años, un 54% de la muestra representa que el género femenino, es el que más recurre a solicitar tramites en ambas Unidades, y el turno con mayor demanda es el matutino con el 53% de la población, además los usuarios en su mayoría residen en el área de Zacatecoluca representado con el 70%.del 100% de la población.

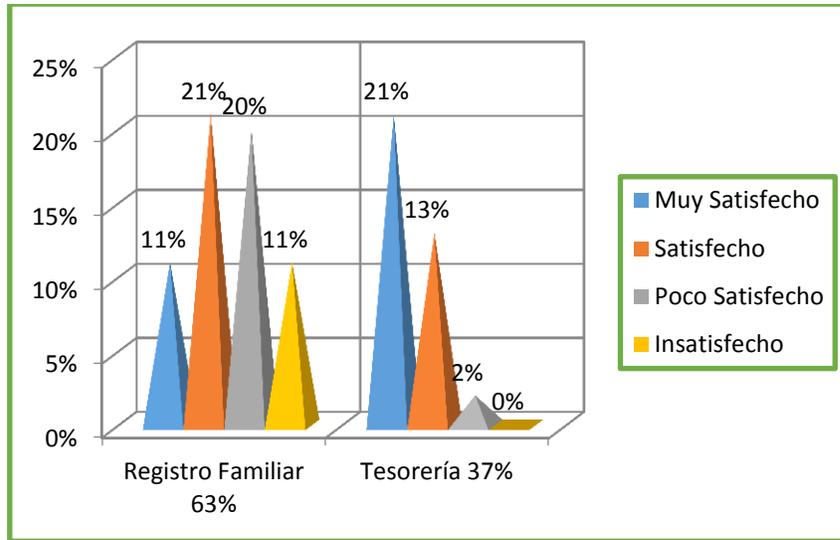


Figura 6. Satisfacción en el Servicio Recibido.

El número total de la muestra es de 109 (100%), de los cuales el 63% (69 usuarios) son de Registro Familiar y el 37% (40 usuarios) de Tesorería, en este gráfico se muestra el grado de satisfacción obtenido en ambas Unidades, se perciben mejores resultados en la Unidad de tesorería en cuanto la atención y calidad de servicios puntuando 21% equivalente a 23 personas de 40, sobre 11% equivalente a 12 de 69 usuarios de Registro Familiar.

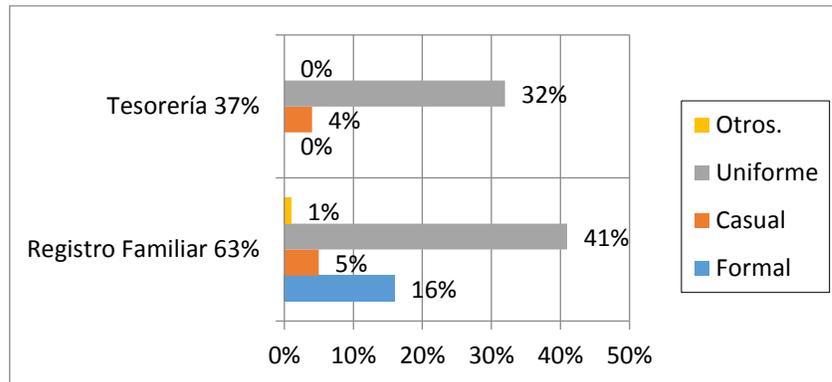


Figura 7. Percepción de la representación del personal administrativo de la Alcaldía.

Este gráfico representa como el 41% (45 usuarios de Registro Familiar) y el 32% (35 usuarios de tesorería) consideran que el uso de uniforme genera mayor confianza al realizar sus trámites aumentando la buena imagen de la institución.

Tabla 2. Accesorios Tecnológicos que pueden interferir en la atención al usuario.

ÍTEM	CRITERIO.	FRECUENCIA DE LA POBLACION TOTAL	% DE 100%
5	Computadora	22	20%
	Tel. Celular	62	57%
	Audífonos manos libre	37	34%
	Otros	5	5%
	Ninguno.	2	2%

El 100% de la muestra encuestada en Registro Familiar y Tesorería, a través de selección múltiple, consideraron que los aparatos tecnológico que mayormente interfieren en una atención adecuada es el uso del celular, representado con el 57% y en segundo lugar el uso de audífonos conectados a los móviles con el 34% (37), situación observada por usuarios.

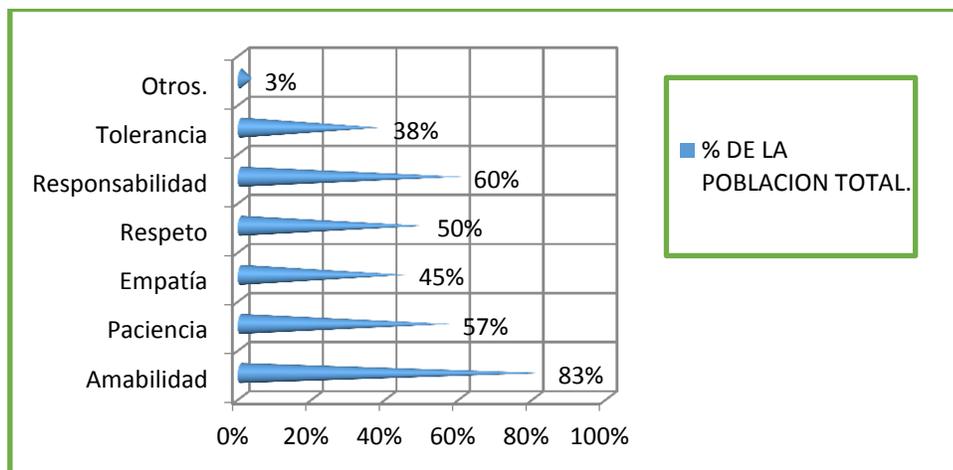


Figura 8. Características personales que deben poseer los empleados administrativos de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería para atender el público.

Del 100% de la muestra encuestada en Registro Familiar y Tesorería, el 83% considera que las características personales que más deben desarrollar los empleados para brindar atención al usuario debe ser la amabilidad, y el 60% indica que la Responsabilidad debe ir implicada, ya que por ser servidores públicos, deben brindar un trato eficiente y adecuado.

Tabla 3. Aspectos en los empleados administrativos a mejorar para la atención al usuario.

ÍTEM	ASPECTOS EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS A MEJORAR PARA LA ATENCIÓN AL USUARIO	FRECUENCIA DE LA POBLACION TOTAL	% DE 100%
7	Registro Familiar	69	
	• Tono de voz	23	33%
	• Gestos faciales al expresarse	20	29%
	• Uso de palabras adecuadas	25	36%
	• Otros	13	18%
	• Ninguno.	1	1%
	Tesorería	40	
	✚ Tono de voz	9	22%
	✚ Gestos faciales al expresarse	1	2%
	✚ Uso de palabras adecuadas	14	35%
	✚ Otros	15	38%
	✚ Ninguno.	1	2%

Los datos que refleja tabla son divididos en dos fases de acuerdo a la Unidad donde los usuarios realizaron sus trámites. En ella se denota que del 100% de la población encuestada en Registro Familiar, manifestó que el aspecto que se debe mejorar es el lenguaje con un 36% y el tono de voz representado en un 33% ya que el lenguaje debe ser más comprensible, utilizando palabras adecuadas así como un tono moderado en el trato con los usuarios

En la Unidad de Tesorería un 38% de los usuarios expresaron que se deben cambiar otros aspectos tales como contratar más personal para la atención al usuario y mejorar el espacio en la sala de espera para mayor comodidad, además un 35% manifestó que necesitan mejorar el lenguaje en cuanto al uso de palabras comprensibles, en el servicio que brindan.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIDADES DE REGISTRO FAMILIAR Y TESORERÍA.

Los siguientes datos son los resultados obtenidos de los empleados Administrativos encuestados, para el enriquecimiento del Análisis y Descripción de Puestos de trabajo de ambas Unidades, 16 fueron los trabajadores encuestados en Registro del Estado Familiar que representan el 100% de su muestra y 5 empleados de Tesorería que representan el 100% de la muestra de dicha Unidad.

a) CARACTERISTICAS GENERALES QUE DEBEN REUNIR LOS EMPLEADOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

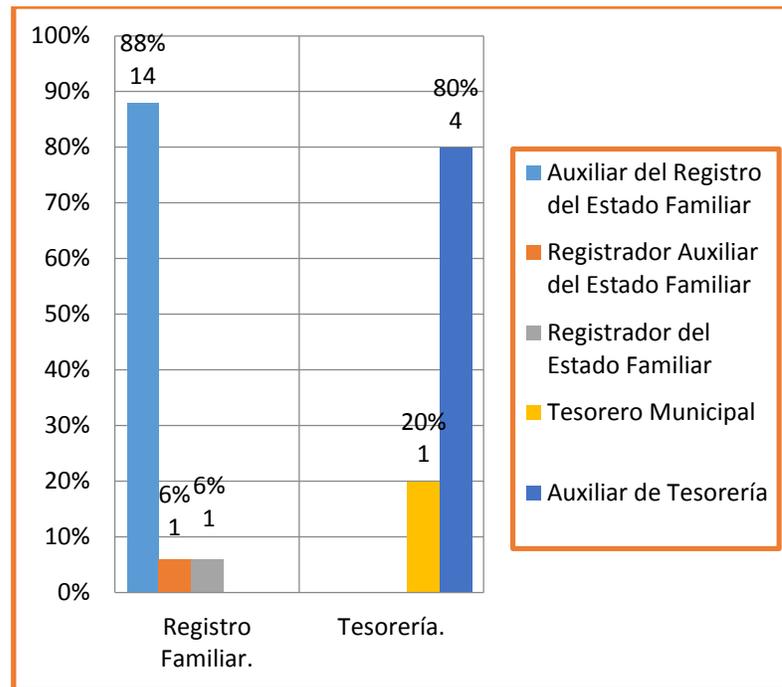


Figura 9. Nombres de puestos y números de empleados asignados.

La figura denota que un 88% de empleados de Registro Familiar están asignados en el puesto de Auxiliares del Registro Familiar, un 6% como Registradora auxiliar y un Registrador del Estado Familiar 6%, en cambio en la Unidad de Tesorería el 80% son Auxiliares de Tesorería y uno es el Tesorero Municipal representado con un 20%.

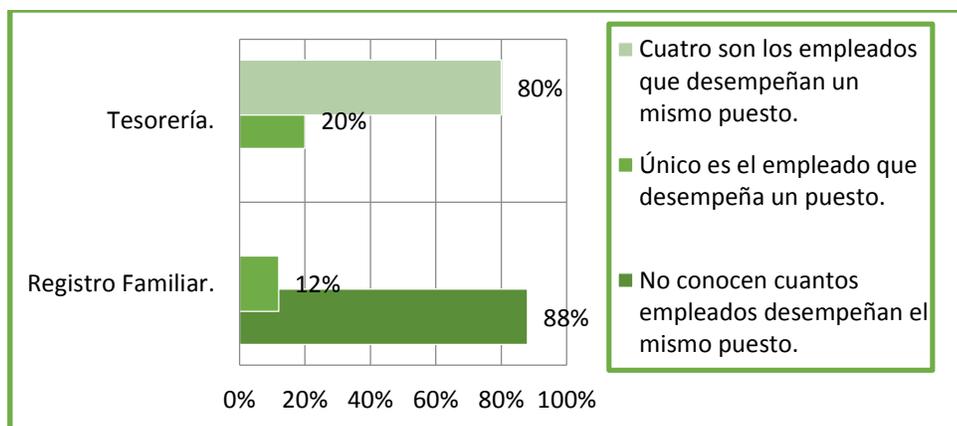


Figura 10. Número de empleados que ejercen el mismo puesto.

El gráfico comparativo refleja que en la Unidad de Tesorería el 100% de empleados conocen cuántos de ellos ejercen un mismo puesto, en cambio en la Unidad del Estado Familiar, el 88% no conocen cuantos empleados desempeñan el puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar, esto sucede porque cada una de las funciones del puesto han sido distribuidas específicamente a cada empleado, volviendo las funciones rutinarias y en lugar de trabajar como equipo los aísla en cuanto a las funciones que ejercen, por ello surge la necesidad de delimitar funciones específicas a desempeñar en un puesto laboral.

b) DESCRIPCION ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN EL PUESTO DE TRABAJO.

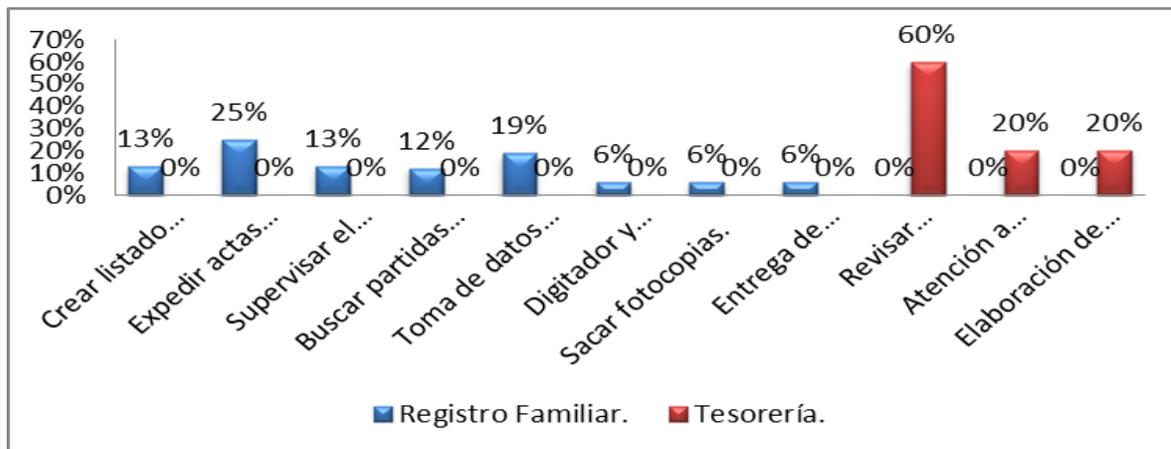


Figura 11. Actividades diarias que realizan en el puesto de trabajo.

La figura demuestra la distribución de actividades diarias realizadas por los empleados de Tesorería y Registro Familiar, en ésta última es evidente que las funciones de un puesto han sido distribuidas en diferentes empleados, en cambio en Tesorería solo un puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar hace la diferencia atendiendo a usuarios.

c) REQUISITOS INTELECTUALES.

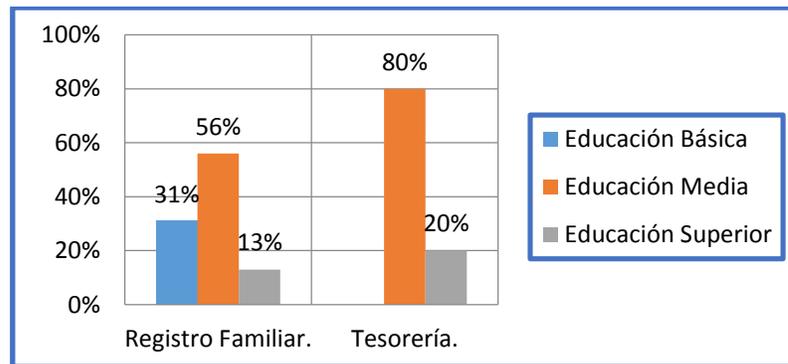


Figura 12. Grado académico requerido para desempeñar el puesto

En la Unidad de Registro Familiar del 100% de empleados, 13% cuentan con educación superior ejerciendo puestos de jefaturas en la Unidad, el 56% poseen educación media y 31% educación básica, ejerciendo en el puesto de Auxiliares de Registro del Estado Familiar, esto se debe a que no se contaba con un instrumento adecuado en donde se detallaran debidamente las funciones que competen con un perfil y una descripción correcta del puesto de trabajo, por su importancia para futuras contrataciones se hace necesario la actualización de dichos instrumentos. En cambio Tesorería cuenta con el 80% de sus empleados con educación media supliendo funciones como Auxiliares de Tesorería y 20% Educación superior, ejerciendo como jefatura de la Unidad.

d) EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

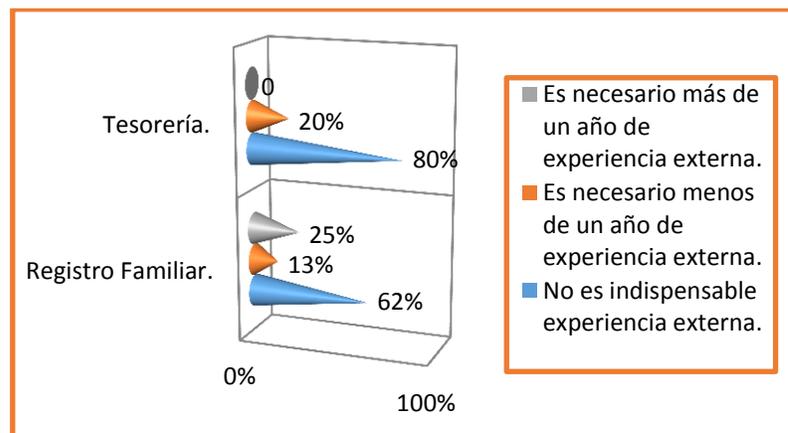


Figura 13. Experiencia externa requerida para el desempeño del puesto.

La figura demuestra que del 100% de empleados en Registro Familiar, 62% consideran no es indispensable un nivel de experiencia para desarrollar el trabajo porque al ser distribuidas las funciones del puesto disminuye la complejidad y cantidad de tareas al día. Tesorería se enfoca más en la práctica que genera el puesto por ello no requiere experiencia externa que haya implicado un desempeño laboral en puestos similares indicado por un 80% de la muestra.

e) INICIATIVA EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO.

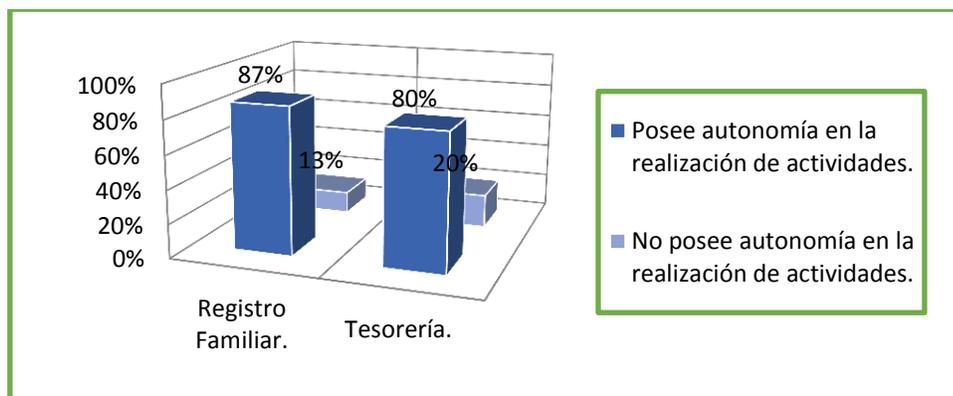


Figura 14. Autonomía en la realización de actividades laborales.

La autonomía es un aspecto muy importante, y en la figura anterior se observa que los únicos que cuentan con ella en mayor grado son las jefaturas de las Unidades, el 87% de Registro Familiar debe acudir a su jefe inmediato ante situaciones decisivas que requiera el puesto a igual el 80% de Tesorería, es decir buscar el asesoramiento para la toma de decisiones correctas y que no afecten a la Institución, compañeros o al mismo empleado.

f) APTITUDES QUE REQUIERE EL PUESTO.

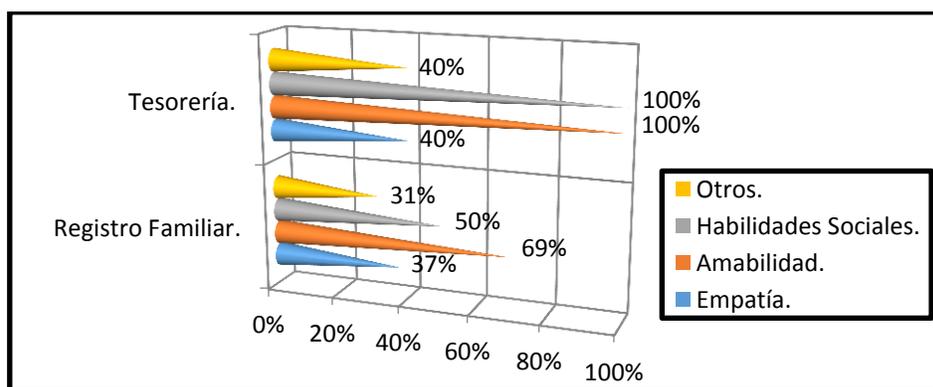


Figura 15. Aptitudes requeridas por el puesto.

El gráfico refleja las aptitudes significativas requeridas en los puestos de Registro Familiar y Tesorería, indicando la amabilidad con un 69%, seguida por las habilidades sociales con un 50% en Registro Familiar, y en Tesorería un 100% considera que son las habilidades sociales junto a amabilidad las esenciales, el 31% representado por otros indica paciencia y en Tesorería con un 40% responsabilidad y discreción.

g) ASPECTO FÍSICO.

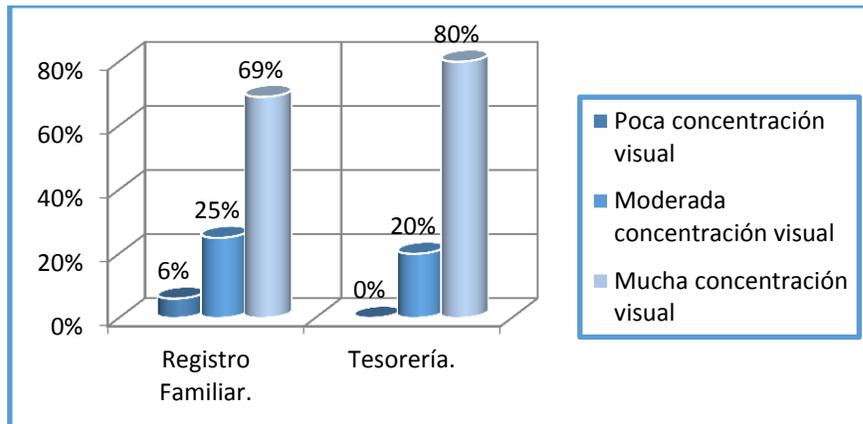


Figura 17. Esfuerzo visual requerido para el desempeño laboral.

Del 100% de cada una de las poblaciones hay un elevado nivel de concentración visual para realizar el trabajo lo cual se refleja en el gráfico, 69% en Registro Familiar y 80% en Tesorería. En la primera, es necesaria la concentración visual para la búsqueda de identidades o certificados en los libros, luego tratar de redactar las actas sin errores, frente a documentos físicos y /o monitores, en Tesorería se debe a llevar un registro exacto de ingresos y egresos, así como verificación de documentación importante física y/o frente a monitores.

h) RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL PUESTO.

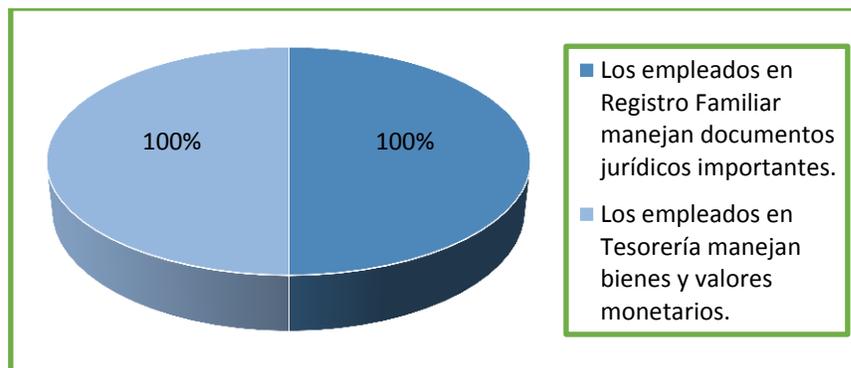


Figura 18. Manejo de valores monetarios y documentación importante.

Los valores monetarios son un bien que sólo es manejado por el 100% de empleados de Tesorería, dónde son registrados los ingresos y egresos de la institución, y por ello son puestos que poseen mayor responsabilidad, sin embargo en Registro Familiar el 100% de la muestra no tiene contacto alguno con transacciones de efectivo, pero eso no disminuye su nivel de responsabilidad ya que el valor que manejan se ubica en documentos únicos e irremplazables, relacionados a la identidad del ciudadano.

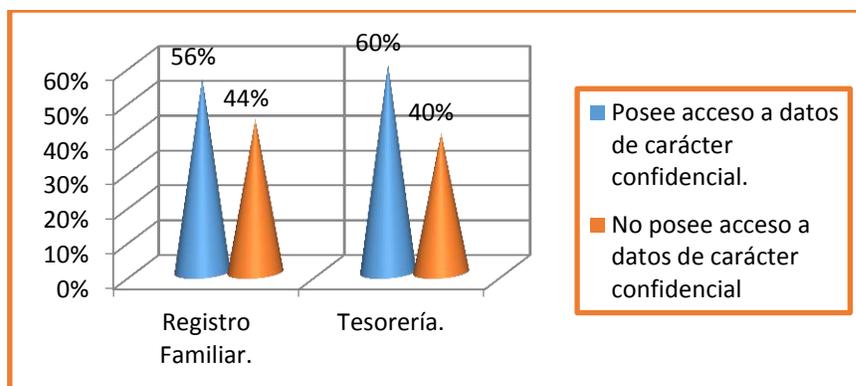


Figura 19. Acceso a datos confidenciales.

El manejo de datos confidenciales es primordial en estas dos Unidades, en Registro Familiar el 56% expresa tener acceso a este tipo de datos, como lo son libros de actas, únicas e irremplazables, en cambio en 44% menciona que no posee acceso a datos confidenciales cuando si los hay, es decir que no le toman la relevancia posible a la documentación que manejan, en Tesorería los resultados son similares el 60% lo atribuyen a las vialidades e ingresos diarios percibidos por la Alcaldía y el 40% expresan no tenerlo aunque sí exista.

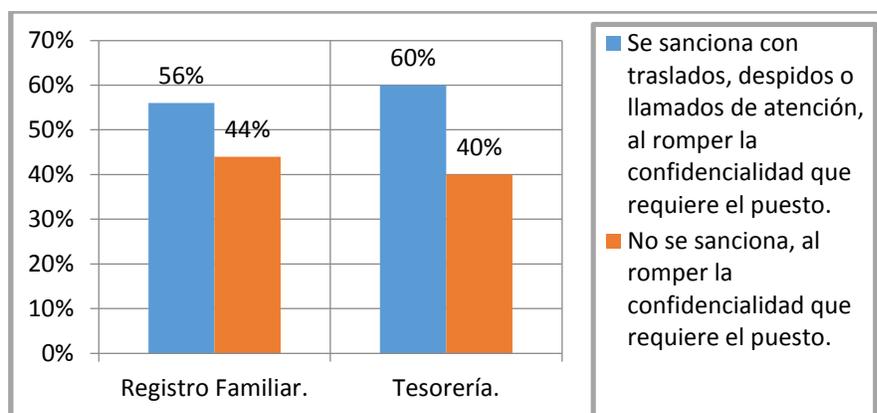


Figura 20. Sanciones ante el manejo inadecuado de la confidencialidad.

Los empleados de Registro Familiar no tienen muy claras las medidas disciplinarias, asume el 56% que pueden incurrir en traslados, despidos o simple llamados de atención, al igual que Tesorería con un 60% de su población, el dato que es igual de relevante es el que menciona que no hay sanciones, pudiendo dar espacio al manejo impropio de datos, Registro del Estado Familiar 44% y Tesorería con un 40%.

i) CONDICIONES DE TRABAJO.

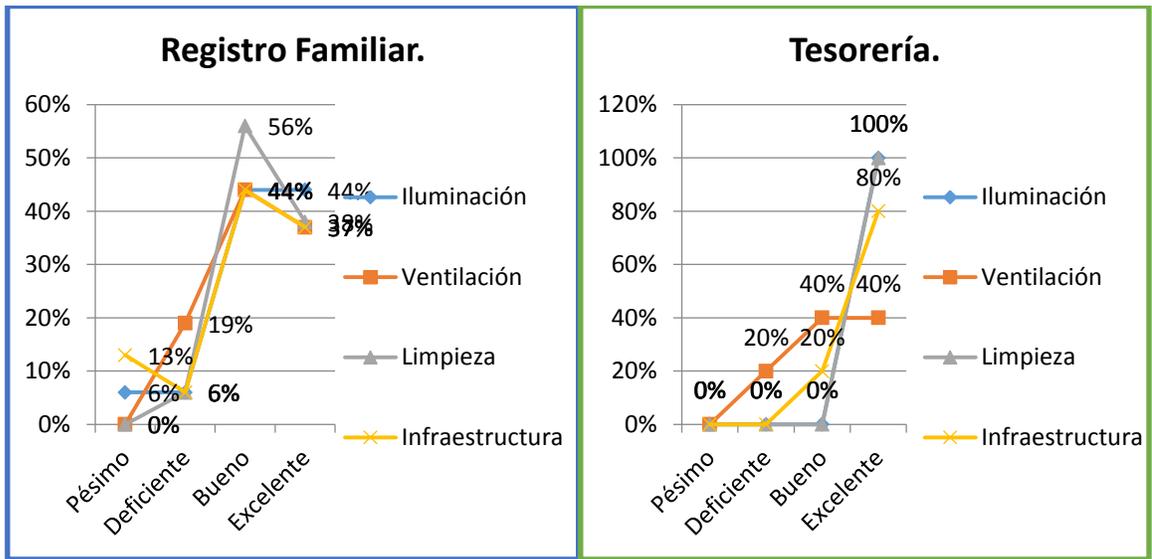


Figura 21. Ambiente físico de las Unidades Laborales.

En Registro familiar es mayor el porcentaje que indica que la iluminación, ventilación, limpieza e infraestructura de la zona en que laboran tiende a ser buena o excelente, igual como se puede observar en la Unidad de Tesorería en la que los porcentajes mayores muestran que los empleados consideran que las condiciones de trabajo son excelentes, excepto ventilación donde el 20% de la población menciona es deficiente para el trabajo que se realiza. A mayor altitud en la gráfica mayor es el porcentaje de empleados a favor.

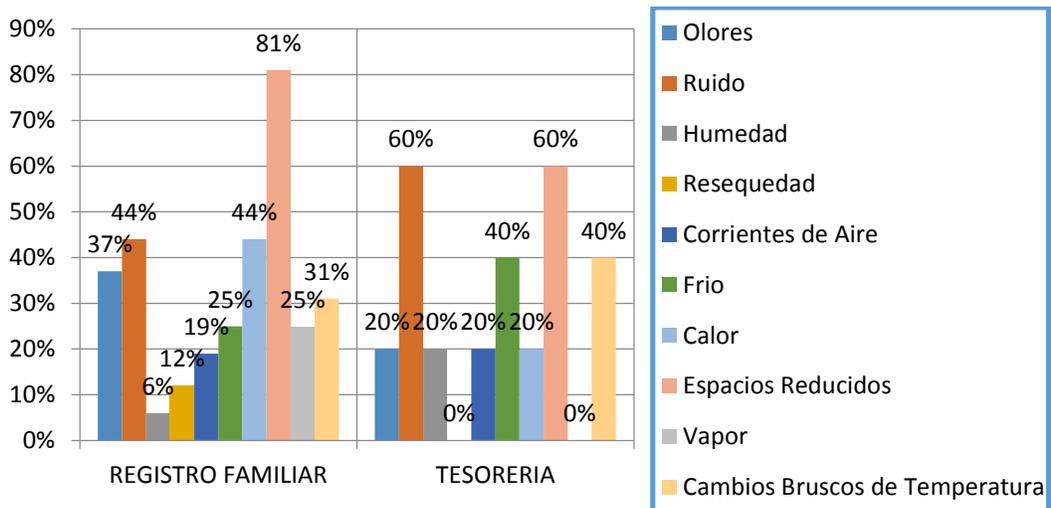


Figura 22. Ítem 45 Condiciones Ambientales de las Unidades laborales.

Un aspecto significativo mencionado por 81% de empleados de Registro Familiar es el espacio reducido en la que se realizan las labores diarias llegando a ser incomodo en la atención a usuarios, en Tesorería superando la mitad del porcentaje, 60% consideran que el espacio no es el propio para la realización de tareas, y que el ruido es un factor que interfiere en su concentración para la realización de tareas laborales.

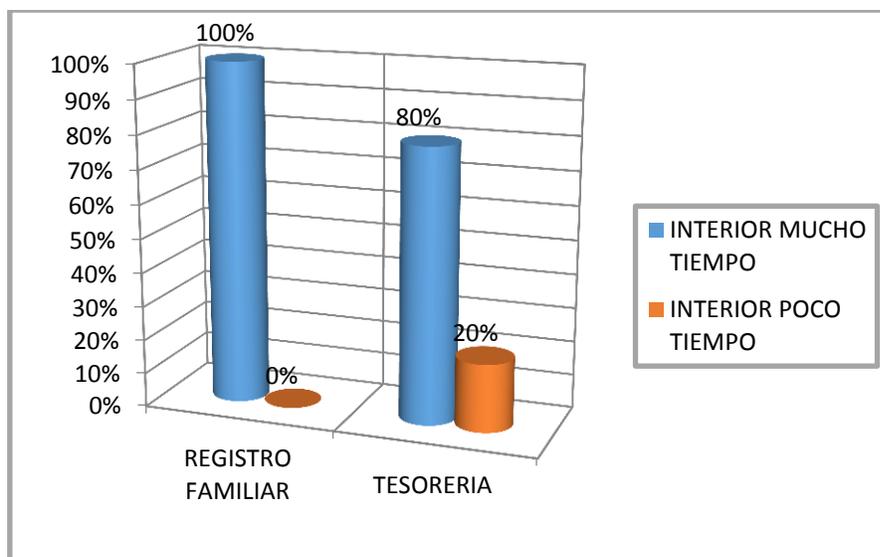


Figura 23. Lugar de desarrollo de actividades laborales.

El 100% de las funciones laborales que se realizan de acuerdo a los puestos de trabajo en la Unidad de Registro Familiar son internas, es decir se ejecutan dentro de las instalaciones asignadas al área, en Tesorería el 80% de la población cumple con sus tareas en el espacio físico asignado a la Unidad, el 20% hace la excepción al ejercer como el puesto de Tesorera Municipal, el cual implica trasladarse constantemente a otras Unidades de la Alcaldía como lo son Presupuesto, Contabilidad, Gerencia Financiera, y Agencias bancarias e Instituciones proveedoras, a realizar funciones que el puesto requiere.

4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: ENTREVISTA A JEFE DE LA UNIDAD DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y GERENTE GENERAL.

En la siguiente tabla se presentan los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas al Gerente General que supe las funciones de Gerente de Servicios Municipales responsable de dirigir la Unidad y la Registradora del Estado Familiar, Jefa de la Unidad, para lo cual se construyeron categorías donde se han incorporado los datos expresados por ellos, como información relevante y enriquecedora para la realización del Análisis y Descripción de Puestos Administrativos de la Unidad.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	EVENTO	INTERPRETACIÓN
1. Puesto y función de jefes de áreas.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General (G.G.): Dirigir la parte administrativa de la municipalidad, coordinar el trabajo con todas las unidades, ver la planificación cumplimiento y ejecución de los distintos acuerdos municipales de las órdenes que se reciben del consejo y verificar que la alcaldía cumpla con los objetivos trazados y que cada unidad cumpla con sus funciones y objetivos. Además por ahora soy el Gerente de Servicios Municipales en Función, gerencia que rige el R.E.F. Registradora del Estado Familiar (R.E.F.): Asentamiento de los diferentes hechos de nacimientos, defunción y actos que intervienen en la ley de matrimonio y divorcio. 	<p>De acuerdo a lo expresado por los entrevistados las funciones principales de la Unidad de Registro Familiar es:</p> <p>Dirigir, coordinar y velar por los cumplimientos de los acuerdos municipales de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca asignados.</p> <p>También el de legalizar sentamientos de diferentes hechos y actos registrables tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacimiento. ✓ Defunción. ✓ Matrimonio. ✓ Divorcio. ✓ Marginaciones. ✓ Procesos de Adopción. <p>Además busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la identidad del adulto mayor ✓ Realizar correcciones en partidas de nacimiento. ✓ El verificar los objetivos y cumplimiento de función en el REF.
2. Funciones con	<ul style="list-style-type: none"> G.G.: Administrar el desempeño y funcionalidad 	Las jefaturas de la Unidad son las

<p>el personal.</p>	<p>del REF a falta del gerente de la Unidad, supervisar el proyecto de modernización y mejora del área, que busca agilizar la atención a usuarios, y rescatar del deterioro libros de actas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • R.E.F.: Ser la registradora del estado familiar, llevar el control de la Unidad, que todo funcione bien, brindar el conocimiento de hechos que generan defunciones, nacimientos etc., por lo cual se extienden certificaciones, también asignar las funciones, marginaciones y lo relacionado a los matrimonios. 	<p>responsables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el desempeño y cumplimientos de funciones del personal en la unidad de REF. ✓ Supervisar proyectos de modernización en la atención al usuario para brindar un mejor servicio. ✓ Verificar el cuidado de los diferentes libros de partidas que existen en el REF para evitar el deterioro en dichos documentos. ✓ Garantizar un servicio de calidad y rapidez en los usuarios del REF. ✓ Cumplir con todas las solicitudes de los usuarios que lo Unidad realiza.
<p>3. Rangos de edad para laborar en Registro Familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GG: 18-50 años. • R.E.F.: ideal 25 aunque en la unidad se contratan desde 18. Es importante la madurez para manejar los documentos importantes en relación a la identidad de las personas del municipio o zonas aledañas. 	<p>Para las contrataciones en la unidad se toma con base la ley a partir de los 18 años, pero lo ideal de acuerdo a la Registradora del Estado Familiar sería de los 25 en adelante por el nivel de madurez y responsabilidad que se requiere en la manipulación de documentos importantes, cabe mencionar que si una persona entre las edades de 18 a 24 posee los requisitos para el puesto debe ser considerada como aspirante al puesto.</p>
<p>4. Requisitos de Género para ejercer el puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: No existe requisitos. • R.E.F.: No existe en base al manual de descripción de puestos solo se debe tener el conocimiento adecuado. 	<p>El género no influye en el desempeño óptimo de las tareas laborales.</p>
<p>5. Nivel académico requerido para poder ejercer un puesto en la Unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: Bachillerato para auxiliares. • R.E.F.: Para los auxiliares Bachillerato y conocer sobre leyes del estado familiar (aunque la mayoría de empleados en el área no tienen la media, pero la experiencia les ha sido de 	<p>Los niveles de escolaridad bases para la contratación se distribuyen:</p> <p>Registrador del Estado Familiar: Licenciatura En Ciencias Jurídicas.</p> <p>Registrador Auxiliar del Estado Familiar y Auxiliares del Registro de Estado Familiar:</p>

	<p>mucha ayuda) y para jefes Estudios en Ciencias Jurídicas.</p>	<p>Educación media.</p>
<p>6. Conocimientos que deben poseer los empleados contratados en la Unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: Estudios de computación y en jefatura leyes del estado familiar y conocimientos jurídicos. • R.E.F.: Conocimiento de computación y leyes afines al área. 	<p>El aspirante a Auxiliar del Registro debe poseer conocimientos en informática, igual lo que requiere el puesto de Registradora Auxiliar. En cambio la Jefatura necesita conocimientos jurídicos a fines al puesto.</p>
<p>7. Habilidades que deben poseer los empleados de la Unidad para la realización adecuada de sus funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: Voluntad para trabajar y hacer las cosas bien, iniciativa, espíritu de servicio ya que somos servidores públicos. • R.E.F.: conocimientos de computación. 	<p>Los aspirantes idealmente deben poseer a nivel personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amabilidad. ✓ Espíritu de servicio. ✓ Iniciativa. ✓ Voluntad. <p>Y a nivel profesional:</p> <p>Conocimientos en leyes de familia, computación, ortografía, redacción y caligrafía.</p>
<p>8. Nivel Salarial de los Puestos de trabajo en la Unidad de Registro del Estado Familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: Jefatura \$1,000 aproximadamente Sub jefa: \$650 Auxiliares: \$400 aproximadamente. • R.E.F.: Jefe 1,010. Subjefe: \$650. Auxiliares: \$420. 	<p>Los salarios de los empleados del REF se distribuyen de la siguiente manera:</p> <p>Registradora del Estado Familiar: \$1,000.</p> <p>Registradora Auxiliar del Estado Familiar: \$650.</p> <p>Auxiliares del Registro del Estado Familia: \$400</p>
<p>9. Relaciones internas y externas de la Unidad de Registro del Estado Familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: REF solo con tesorería en cuanto a la cancelación de partidas. • R.E.F.: Tesorería en cuanto al pago de partidas. Relaciones externas con Fiscalía, Procuraduría General de la República y más con el proceso de entrega de DUI al adulto 	<p>La unidad del REF es una de las más demandadas y sus relaciones internas se generan con la Unidad Tesorería en cuanto reportes de ingresos.</p> <p>A nivel externo se vincula con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procuraduría General de la República. ✓ Fiscalía.

	<p>mayor, CONAC y juzgados de familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CONAC. ✓ Juzgados de familia.
<p>10. Oportunidades de Promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: si hay oportunidades dentro del área. • R.E.F.: Si, cuando hay oportunidades se les informa. 	<p>En esta área existen oportunidades de promoción de acuerdo a la capacidad de los empleados, además de brindar la oportunidad de estudio para la superación personal asignándole dos horas laborales libres diarias para que se dirija a su centro de estudios.</p>
<p>11. Carreras afines para trabajar en Registro del Estado Familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: Jefatura Lic. En ciencias jurídicas. • R.E.F.: Bachillerato y conocimientos en leyes en los auxiliares. 	<p>Las carreras afines para poder labora en la Unidad son: Licenciatura en Ciencias jurídicas para cargos superiores y Bachillerato en sus diferentes opciones para auxiliares.</p>
<p>12. Responsabilidades de empleados en cuanto a bienes muebles e inmuebles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: si porque tienen acceso a documentos jurídicos únicos, partidas de nacimiento, actas de matrimonio etc. Así como equipo del que se hace uso para desempeñar bien el puesto, impresora, fotocopidora etc. • R.E.F.: si tienen responsabilidad sobre los libros de las partidas ya que es una información irrecuperable y también de equipo de oficina. 	<p>El trabajo en el R.E.F. debe ser muy minucioso y delicado ya que se trabaja con documentos que acreditan la identidad de personas, y la certificación de actos jurídicos familiares, por ende son actos confidenciales, legales únicos e irrecuperables.</p>
<p>13. Tipos de riesgo en el entorno laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.G.: No existe riesgo alguno. • R.E.F.: En última instancia accidentes leves como golpes o caídas. 	<p>NO se considera un área propensa a niveles de riesgos laborales.</p>

4.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: ENTREVISTA A JEFE DE UNIDAD DE TESORERIA, Y GERENTE FINANCIERO.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas al Gerente Financiero responsable de dirigir la Unidad de Tesorería y la Tesorera Municipal, Jefa de la Unidad, para lo cual se construyeron categorías donde se han incorporado los datos expresados por los diferentes autores sociales que trabajan para la Unidad de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca. La información proporcionada es relevante y enriquecedora para la realización del Análisis y Descripción de Puestos Administrativos de la Unidad.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	EVENTO	INTERPRETACIÓN
1. Puesto y función de jefes de áreas	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Financiero: Diseñar acciones y funciones de parte del área de tesorería. Tesorera Municipal: Firmar todos los cheques, ver transferencias que tengan saldo y transferencia de fondos, hacer reporte diarios de ingresos para llevar un control de todo lo recibido de los distintos cajeros (Tasas e Impuestos), cuadrar y supervisar a los auxiliares de acuerdo a las funciones previamente asignadas. 	<p>La Unidad de Tesorería cuenta altos grados de responsabilidad en el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca por lo cual entre sus funciones más importante a nivel laboral están:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Firma de cheques. ✓ Transferencia de saldo. ✓ Reporte diario de vialidades que ingresan a la alcaldía. ✓ Control de cajeros. ✓ Supervisión del trabajo realizado por los auxiliares y asignar funciones en pro de realizar de forma eficiente y adecuada su trabajo.
2. Funciones con el personal	<ul style="list-style-type: none"> G.F.: Verificar el cumplimiento de los manuales de tesorería, reuniones quincenales o verificación vía telefónica para supervisar el cumplimiento de tareas. T.M.: Supervisar a los auxiliares que tienen asignadas diferentes funciones como: recepción de llamadas, entrega de constancias, recibir contribuyentes, vender vialidades, elaboración de 	<p>Tesorería por ser una de las Unidades de mayor compromiso al llevar registro de los bienes monetarios tiene como funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por el cumplimiento de los manuales internos de la unidad de tesorería. ✓ Reuniones quincenales y mensuales con el equipo de trabajo. ✓ Supervisión de funciones asignadas a la unidad. ✓ Atención a los contribuyentes. ✓ Ventas de vialidades. ✓ Elaborar cheques de pago a los

	<p>cheques, elaboración de libros banco, hacer transferencia y cuadros de cuenta, otros revisan renta planilla seguro social, ISSS</p>	<p>trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la actualización de los libros de contabilidad. ✓ Transferencias bancarias. ✓ Cuadrar cajas. ✓ Elaboración de planilla renta ISSS, AFP, ISR, ETC.
<p>3. Rangos de edad para laborar en Tesorería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: El código menciona una edad de contratación, pues claro debe ser la persona idónea, tampoco hay límite, pero no se debe exceder de 50 o 60 años • T.M.: Es necesaria gente joven por la eficiencia, entre 20-45 años sería ideal para ejercer en los puestos de la Unidad de Tesorería. 	<p>La edad de contratación es mencionada en el código de trabajo, y retomada por el Código Municipal, y el Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, que es a partir de los 18 años. La Tesorera Municipal considera que lo ideal es a partir de los 20 años por la madurez emocional del futuro empleado, opinión que puede estar sugestionada, un aspecto clave aquí es que si la persona mayor de 18 años cumple con los requisitos del puesto puede aspirar a ser contratada.</p>
<p>4. Requisitos de Género para ejercer el puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.T.: No, porque de acuerdo a la ley debe haber un porcentaje de equidad de género. • T.M.: No. 	<p>No existen requisitos de género para poder ejercer un puesto en la Unidad de Tesorería.</p>
<p>5. Nivel académico requerido para poder ejercer un puesto en Tesorería</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Bachillerato General o en Contaduría para los auxiliares de Tesorería, y Lic. En Administración de empresa o Contaduría Pública para la jefatura. • T.M.: Bachillerato en Contaduría, y para jefatura un estudiante o graduado en Administración de Empresas o Contaduría. 	<p>El nivel académico que se considera adecuado, por la complejidad en conocimientos contables, para ejercer en ésta Unidad es:</p> <p>Jefatura: Licenciatura En Administración de Empresas o Contaduría Pública.</p> <p>Auxiliares: Bachiller en Contaduría o General con conocimientos contables.</p>
<p>6. Conocimientos que deben poseer los empleados contratados en la Unidad de Tesorería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Conocimientos contables y presupuestales. • T.M.: Correcto manejo del sistema utilizado en la institución (Sistema SAFIM) el cual se imparte en el ministerio de hacienda. 	<p>Los conocimientos que los puestos de Tesorería Municipal requieren para un óptimo desempeño van relacionados a procesos contables en los que se incluyen la elaboración de presupuestos, llenado de planillas salariales, de descuentos de ISSS, AFP, etc. Y el correcto uso del sistema SAFIM impartido por el</p>

		Ministerio de Hacienda para el registro de procesos que la institución realiza en cuanto a egresos e ingresos.
7. Habilidades que deben poseer los empleados de la Unidad de Tesorería para la realización adecuada de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Habilidad en el uso del contómetro y computadora, tolerancia y paciencia. • F.M.: Que sean atentos y amables ya que se trabaja con contribuyentes y con los mismos empleados de la alcaldía y se vuelve difícil el trato con las personas, por lo cual se busca una buena atención y educación posible de parte de los empleados. 	El evaluar si la persona que aspira por un puesto en la Unidad de Tesorería, cumple con los requisitos necesarios es muy importante, ya que para las tareas que allí se realizan se necesita el manejo correcto de PC, Contómetros, así como el poder desenvolverse con personas que necesitan de su servicio, siendo amables, respetuosos, tolerantes, ya que el servicio que se brinda es muy significativo para la Institución.
8. Nivel Salarial de los Puestos de trabajo en la Unidad de Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Los Auxiliares de \$400 a \$500 dólares al mes y la jefa entre \$900 a \$1,000. • T.M.: Auxiliares \$300 a \$450 Jefatura \$900 a \$1,000 	El nivel salarial en la Unidad de Tesorería es : Tesorera Municipal \$950.00 Auxiliar de Tesorería Municipal: \$350.00
9. Relaciones internas y externas de Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • G.F: Proveedores financieros (bancos) para préstamos y pagos. • T.M.: Internas con UASI, Unidad de Presupuesto, Unidad de Contabilidad, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes. Externas con ISDEM, FISDL, PNUD, son las instituciones con las cuales hay vínculos por proyectos de la municipalidad para desembolso de dinero. 	Tesorería Municipal se ve involucrada a nivel interno con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ UASI, Unidad de Presupuesto. ✓ Unidad de Contabilidad. ✓ Cuentas corrientes. ✓ Recursos humanos. De forma externa con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ISDEM, FISDL, ✓ PNUD. ✓ Instituciones Financieras. ✓ Empresas proveedoras Públicas y Privadas.
10. Oportunidades de Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Si, en especial las horas de estudio que equivalen a dos horas diarias, también existen oportunidades de ascender. • T.M.: Se manda a capacitaciones de contabilidad gubernamental, cursos del sistema SAFYM, Atención al cliente, liderazgo y Positivismo. 	Los empleados de la Unidad poseen oportunidades en especializaciones que el puesto requiere, como lo son Capacitaciones y Cursos informativos y prácticos en el manejo Contable y Gubernamental, y los que Ministerio de Hacienda solicita u otras instituciones. También se promueve el crecimiento personal y profesional del empleado a través de talleres patrocinados por instituciones que velan por el bienestar

		<p>laboral educando en Atención al cliente, Liderazgo, Positivismo y otro tema de relevancia laboral.</p> <p>Además el empleado municipal que tiene en sus planes culminar su educación superior, tiene derecho a dos horas diarias de su jornada laboral para dirigirse a su centro de estudio, puestos que son tomados en cuenta para la promoción de un mejor puesto trabajo.</p>
11. Carreras afines para trabajar En Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Bachilleres en el área de contabilidad. • T.M.: Carreras contables. 	<p>Las carreras afines que se acoplan al trabajo realizado en la Unidad, son las involucradas con carreras contables o Administrativas. Y para Auxiliares: Bachillerato en Contabilidad.</p>
12. Responsabilidades de empleados en cuanto a bienes muebles e inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Si los empleados tienen responsabilidades en especial en la recepción de tarjetas de crédito y débito, chequeras uso de equipo de la Alcaldía, contómetros, computadoras etc. • F.M.: Responsabilidad con el equipo de oficina. 	<p>Ésta unidad está bajo muchas responsabilidades ya que en ella se maneja información confidencial, por ejemplo el registros de ingresos y egresos que la Alcaldía tiene diariamente y a través de que ocurren, Valores Monetarios como cheques, tarjetas de crédito y débito, comprobantes de transacciones, y sin restarle importancia al equipo de oficina que utilizan. Y todo esto debe estar integro.</p>
13. Tipos de riesgo en el entorno laboral	<ul style="list-style-type: none"> • G.F.: Delincuencia. • T.M.: Psicológicos como lo es la presión o estrés en temporadas de pagos planillas. Físicos: accidentes leves, golpearse, doblarse un tobillo en gradas etc. Delincuencias por confusión al creer que el dinero de la municipalidad se encuentra en tesorería de forma física. 	<p>Debido a que el nombre de la Unidad de Tesorería Municipal indica el manejo de dinero, existe el riesgo remoto delincencial, es decir asaltos o situaciones similares, para ello como medidas de prevención el sector de la Alcaldía donde se encuentra la Unidad cuenta con vigilancia por agentes del CAM, y una empresa privada es la responsable de transportar el dinero a la agencias destinadas.</p> <p>A nivel psicológico se presentan ciertos grados de estrés que genera molestias en el empleado, en temporadas de pago, prontas vacaciones y finales de año.</p>

4.5. ANALISIS DE RESULTADOS.

La investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, ubicada en la Cabecera Departamental de La Paz, una Institución pública que ejerce diversas funciones al servicio del ciudadano de dicho Municipio. Como toda organización las tareas a ejecutar no son posibles sin el personal idóneo para desempeñar una serie de puestos distribuidos jerárquicamente, que sirven como la columna vertebral de la empresa para poder sostener la funcionalidad de los servicios que brinda de forma adecuada, (*Ver Organigrama pág. 22, proporcionado por la Institución*).

Para determinar qué puestos laborales dentro de la Organización deben orientar a otros, cuáles deben ceder y cuántos empleados deben desempeñar un puesto, es necesario que la organización realice un Manual de Descripción de Puestos, para la distribución de los mismos desde la creación de la Institución, siendo necesarias actualizaciones periódicas, para que éstos manuales no sean desfasados con el tiempo y el crecimiento de la Institución.

Es por ello que la investigación se centra en el análisis para la descripción y elaboración de perfiles de puesto, con una muestra poblacional conveniente de empleados administrativos de dos Unidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Registro del Estado Familiar y Tesorería, Unidades que poseen una amplia interacción con usuarios procedentes dentro y fuera del Municipio.

La información obtenida de los empleados a través del cuestionario es el eje principal para la realización de éste análisis, esto no significa que sea de menos importancia la opinión de los usuarios, porque a través de ella se percibe si el empleado cumple las funciones asignadas a su puesto laboral, conociendo también cómo sería la atención ideal, para el enriquecimiento de la descripción de puestos, haciendo hincapié en ciertas habilidades y características necesarias que deben reunir los empleados para prestar un servicio de mayor calidad.

Gracias a la información proporcionada por Jefes y Gerentes, se logró verificar datos sobre los puestos laborales de ambas Unidades, comparando lo

proporcionado por empleados, con respecto a sus funciones y si realmente esto es congruente con lo que el puesto laboral requiere en cada una de las Unidades investigadas.

Los datos obtenidos en Registro del Estado Familiar muestran una jerarquía de puestos de tres niveles, Registradora del Estado Familiar que cumple los requisitos como Jefa de dicha Unidad, Registradora Auxiliar del Estado Familiar que llena los criterios de Sub Jefa, y 14 Auxiliares de Registro del Estado Familiar que cumplen ciertos requisitos en el funcionamiento y servicio de la Unidad. En cambio la Unidad de Tesorería cuenta con dos puestos de trabajo, que implican por un lado la Tesorera Municipal que reúne los criterios de Jefa de la Unidad, y cuatro Auxiliares de Tesorería que cumplen con los requisitos para desempeñar funciones dentro de la Unidad.

En ambas Unidades en cuanto a la información que manejan, contrastan significativamente, porque la primera se enfoca en manejar datos e información importante, única e irremplazable, en relación a la identidad del ciudadano, y Tesorería maneja valores monetarios, y el registro de ingresos y egresos que posee diariamente la Alcaldía; de ahí la importancia que ambas Unidades tienen en el manejo y acceso a información confidencial de los usuarios ciudadanos del Municipio, y por otro lado, en el manejo del aspecto monetario razón y vida del funcionamiento de la Alcaldía Municipal.

Por tanto para optar por el personal idóneo en los puestos de las Unidades antes mencionadas se pueden tomar en cuenta los factores de análisis que expone Idalberto Chiavenato (2007), los cuales han sido retomados en la investigación, el autor divide estos aspectos de análisis de puestos en dos; aspectos intrínsecos como son: el título del puesto, ubicación del puesto en el organigrama, contenidos, tareas, responsabilidades y el tiempo en el cual se realizan, datos requeridos para la descripción de puestos.

También aspectos extrínsecos como factores para el análisis entre los cuales están: requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que adquiere el

trabajador y condiciones de trabajo, retomados también para la elaboración del cuestionario a empleados. Para realizar una descripción más completa y detallada, a través de los dos aspectos descritos anteriormente por Chiavenato se determina que los puestos en estudio de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería poseen una serie de características que se describen a continuación.

En los puestos laborales analizados en la investigación de ambas Unidades no se necesitan requisitos específicos como son: estado civil, el género de las personas que aspiran a los puestos laborales, como explican los Gerentes de ambas Unidades, y de acuerdo a la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres decretada en 2012 por la Asamblea Legislativa de El Salvador en su Art. 25, apartado b) dónde se menciona que los requisitos y criterios de selección de personal que se establezcan, deberán contemplar la igualdad de mujeres y hombres [...] y la igualdad de trato en toda Institución pública o privada para su contratación.

En cuanto a la edad para contratar personal, la Ley de la Carrera Administrativa Municipal retomada por el Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, la edad mínima para laborar en la Institución es 18 años, sin embargo el nivel de responsabilidad requerido en los puestos laborales de ambas Unidades, de acuerdo a la opinión recolectada de las jefaturas no solo es necesario tener la edad mínima, sino además, tener una conciencia sobre la responsabilidad que adquiere y que la información que maneja en sus actividades diarias ya sean documentos o valores monetarios son fundamentales en el desarrollo de la Municipalidad.

Éste dato es significativo al ser contrastado con los obtenidos en la investigación, en Registro Familiar el 56% de los empleados expresa tener acceso a éste tipo de datos, como lo son los libros de actas únicas e irremplazables, en cambio el 44% menciona que no posee acceso a datos confidenciales cuando si los hay, es decir éste último porcentaje no le toma mayor relevancia a la documentación que manejan, en Tesorería los resultados son similares, el 60% lo atribuyen a las

vialidades e ingresos diarios percibidos y el 40% expresan no tenerlo aunque sí exista.

Con un porcentaje mayor en ambas Unidades, el 56% en Registro Familiar y 60% en Tesorería, asumen que ante el manejo inadecuado de la confidencialidad pueden incurrir en traslados, despidos o sólo llamados de atención. En cambio los porcentajes menores, 44% en Registro Familiar y el 40% en Tesorería, indican que no hay sanciones, influyendo en el manejo impropio de datos y valores de ambas Unidades, la responsabilidad es clave para ejercer dichos puestos, y por ello debe ser un elemento fundamental en la contratación y no sólo eso, más bien capacitar y generar conciencia en los empleados sobre la identidad con la Institución para velar por los bienes que maneja, resguarda y son responsabilidad de los empleados de la Alcaldía.

La edad máxima para optar o desempeñar un empleo en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal, de acuerdo al dato proporcionado por el 100% de empleados y jefes de las Unidades, determinan que debe oscilar entre los 50 a 60 años, tal y como la Ley del Sistema de Pensiones específica, que veinticinco es la cantidad de años que deben laborar hombres y mujeres para optar por los beneficios de jubilación, con un límite de 60 años de edad en hombres y 55 años las mujeres para obtener los beneficios de ley.

Se puede encontrar sólo en Registro Familiar un 25% de la población que oscilan entre 55 a 60 años de edad, los Jefes de Unidades y Gerentes expresaron que siempre y cuando posean las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo pueden continuar. Pero es importante tomar en cuenta las nuevas ideas que los jóvenes aportan como innovadoras para el trabajo, y que los empleados que pueden sobrepasar los 60 años deben tener conciencia y ser realista con el deterioro físico y emocional que el trabajo genera, brindando oportunidades a nuevas generaciones.

Por tanto; los resultados obtenidos hacen inferir, de acuerdo a la edad y el grado de responsabilidad que poseen, que si son jóvenes probablemente están menos

capacitados, y por ello no se tiene un nivel de conciencia adecuada en el manejo de valores monetarios y jurídicos, ni de las consecuencias que incurren ante el inadecuado manejo de éstos, y si son mayores basados en la experiencia probablemente tiendan a perder el nivel de identidad o conciencia sobre lo que hacen y en ambos casos existe la necesidad de capacitarlos para el óptimo funcionamiento de ambas Unidades, ésta es una responsabilidad y obligación de la Organización denominada Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Otro de los requisitos son los intelectuales, de acuerdo al grado académico requerido para desempeñar el puesto laboral, es necesario que el empleado haya obtenido una educación media para ambas Unidades, con especialidad en contabilidad para el aspirante al puesto de Auxiliar de Tesorería, es necesario para las jefaturas el obtener una educación superior por el conocimiento requerido en leyes tributarias y contabilidad dentro de la Unidad, y en ciencias jurídicas para Registro del Estado Familiar, dejando al margen a la sub jefatura con educación media y especializaciones que el puesto requiera o por experiencia y tiempo de ejercer funciones dentro de dicha Unidad.

Además la edad, el género, el tiempo de laborar, y la experiencia adquirida, les han brindado los conocimientos necesarios pero no son todos los pre requisitos en experiencia interna o externa para ejercer el puesto de trabajo, tomando en cuenta, que así fue como ingresaron los que actualmente laboran en dichas Unidades, la práctica y las capacitaciones tienden a ser muy útiles en la adaptación al ritmo y tipo de tareas laborales, como su importancia en la responsabilidad que el puesto conlleva para optimizar el buen servicio, con alta calidad y un buen desempeño laboral.

En cuanto a las condiciones en las que se realiza el trabajo son óptimas en ambas Unidades con respecto a la iluminación, ventilación, infraestructura y limpieza, aunque la condición que genera malestar en los empleados reflejando un 81% en Registro Familiar es el espacio físico reducido asignado a cada empleado, llegando a causar interferencia e incomodidad entre los usuarios que ingresan y entre los mismos empleados, caso contrario en Tesorería, dónde el 38% de

usuarios exponen que un aspecto a mejorar sea el espacio físico dónde se recibe a proveedores, porque genera incomodidad en sus trámites.

Los trabajadores, utilizan una camisa que los identifica como empleados Municipales, generando confianza y seriedad al 71% de usuarios encuestados, las actividades laborales se realizan dentro de las instalaciones Municipales asignadas a ambas Unidades, sólo en ocasiones especiales es necesario que la Tesorera Municipal se traslade a Instituciones financieras o proveedoras de bienes y servicios. Los puestos se encuentran libres de algún tipo de riesgo laboral que genere el trabajo, y pueden estar sometidos solamente a un 2% de accidentes laborales, mencionados por los empleados, cómo lo es resbalarse en el piso, caer o tropezar en un escalón y recibir un golpe.

Ante ello cabe mencionar que el Gerente General que suple las funciones de Gerente de Servicios Municipales (*Ver Organigrama pág. 22, proporcionado por la Institución*), en la entrevista explico que se encuentra en marcha un plan de mejoramiento de la Unidad de Registro Familiar, permitiendo el acceso de fácil manejo a los servicios requeridos por los usuarios, y optimizar la calidad en la atención que brinda el personal, valiéndose de la tecnología para agilizar los procesos, agilidad solicitada por el 18% de los usuarios encuestados en la Unidad.

En cuanto a la jornada laboral, el 100% de los empleados de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería laboran 8 horas diarias diurnas, las cuales se encuentra en el rango establecido por el Código de Trabajo, de 8:00am a 4:00pm, sin posibilidad que la Alcaldía Municipal asigne horas extras en éstos puestos de trabajo.

Otro elemento significativo en la identificación con el puesto laboral es que el empleado tenga claro el objetivo de su labor, siendo importante para guiar el accionar del trabajo, pero la mayoría de éstos específicamente en Registro Familiar un 100% de la población desconocen o tienen una idea general de cuál es su objetivo dentro de sus funciones en su puesto laboral, esto puede ser el

resultado de que las funciones de un puesto de trabajo, se dividen entre los empleados de la Unidad, llegando a una fragmentación que individualiza el accionar del personal, generando limitación de pensamiento y de la perspectiva general de su labor, basando sus funciones en algo rutinario y repetitivo, sin velar porque todo el trabajo se complemente de forma más efectiva y colectivamente.

Las funciones determinan por qué y el para qué de la existencia de dichos puestos de trabajo, en los empleados administrativos de ambas Unidades, las funciones y el nivel de autonomía dependen del puesto en el que se encuentren ubicados, el poder tomar decisiones o no ante ciertas dificultades que el puesto presente, atribuyéndole una autonomía total solo a jefaturas. Es ahí donde se percibe la necesidad de capacitar al personal sobre las funciones del puesto laboral o conocimientos técnicos que involucra, logrando aclarar las funciones que competen al puesto de trabajo, para poder resolver dificultades sin necesidad de recurrir a jefaturas, por ejemplo en la Unidad de Registro Familiar se podrían disminuir errores como: ortografía, caligrafía, redacción, cambios de nombre y fechas de expedición en las actas y partidas. El no capacitar al personal de ambas Unidades repercute en el desempeño laboral, llegando a causar lentitud, estrés, desmotivación e insatisfacción en las tareas de trabajo realizadas dentro de las Unidades.

La Unidad de Registro del Estado Familiar cuenta con una jefatura y una sub-jefatura que tienen como función principal supervisar el registro y expedición de certificaciones, actas y marginaciones, y un 88% de la muestra fueron contratados para ejercer el puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar, pero en la ejecución de su trabajo las funciones del puesto han sido distribuidas de tal manera que el trabajo que realiza cada empleado no es tan complejo porque no cumplen con todas las tareas laborales que el puesto exige, lo que produce una parcialidad en las funciones, ausencia de trabajo en equipo e individualidad afectando en el desempeño laboral de la Unidad.

Se describe a manera de ejemplo algunas de las funciones asignadas a cada uno de los empleados, encontrando que el 13% de los empleados crean listados de

constancias y reposiciones de partidas solicitadas por usuarios, para la búsqueda en el sistema del registro que lleva la Institución, el 25% realiza expedición de actas de defunción, matrimonio, divorcios, adopción, etc., otro 12% busca partidas de nacimiento en los libros, el 19% toma datos del usuario, un 6% digita y transcribe documentación de libros al sistema de registro, otro 6% se responsabiliza de fotocopiar documentación importante, y finalmente un 6% hace las entregas de actas y certificaciones a usuarios.

Estas funciones laborales son parte del manual de descripción de puestos elaborado y actualizado en el año 2013, específicamente el perfil de puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar, esto significa que no existen en la Unidad un empleado que realice todas las tareas que el puesto designa, cultivando el individualismo en la ejecución de tareas y ausencia de trabajo en equipo, volviendo más lenta la atención y servicio al usuario.

Ante ello surge la necesidad de redefinir las funciones de los puestos laborales, para que el recurso humano de la Unidad de Registro familiar sea más productivo, porque es responsabilidad de cada empleado cumplir con todas las funciones que el Perfil de puesto exige, por lo cual se propone que cada uno de los empleados debe conocer y cumplir a profundidad todas las funciones que su puesto laboral requiere, y que los empleados no están exhortados de apoyar a un compañero de trabajo en sus actividades laborales dentro de la Unidad.

La Propuesta que ésta investigación presenta a la Institución toma como referencia los requisitos intrínsecos y extrínsecos requeridos en los puestos laborales de dicha Unidades, (*Ver propuesta de perfiles, Registro Familiar Anexo 7*).

Tesorería no queda al margen de la propuesta de descripción de puestos de trabajo, en ella hay un 80% de empleados que ejercen el puesto de Auxiliares de Tesorería, el 60% diariamente revisan ingresos percibidos en base a recibos y remesas, y realizan informes de egresos e ingresos junto a documentación original, para ser presentada en Contabilidad y eventualmente realizan planillas de

salarios, ISSS, AFP, e IPSFA, en cambio el otro 20% supe las funciones de atención al público atendiendo a usuarios internos y externos de la Alcaldía, registrando operaciones en el sistema y el pago de planilla a proveedores de servicios o bienes, mientras que la Tesorera Municipal elabora cheques, transferencias de ingreso a cuentas bancarias respectivas, recepción de remesas y verificación de saldos.

Éstos datos muestran la necesidad que existe de redefinir el nombre de los puestos de trabajo para poder diferenciar las funciones específicas de cada Auxiliar de Tesorería y especialmente del puesto que se distingue como parte de la atención a los usuarios internos y externos de la Alcaldía, la Jefatura de la Unidad debe ser la responsable de supervisar que estas funciones se realicen de acuerdo a lo que el puesto de trabajo requiere, (*Ver propuesta de perfiles, Tesorería Anexo 7*).

En Cuanto a las funciones laborales que les permiten establecer relaciones internas como externas dentro del Municipio o de un área específica a otra área de trabajo se describen a continuación:

Las relaciones laborales internas de la Unidad de Registro Familiar suelen ser constantes por que las funciones de cada uno de los empleados dependen correlativamente de las funciones de otro, por ejemplo: al solicitar una partida de nacimiento se deben presentar los datos en ventanilla, este empleado entrega los datos a otro auxiliar responsable de buscar las actas en los libros, pasándola a quien tiene como función de digitarla e imprimirla para ser entregada a un auxiliar ubicado en ventanilla responsable de hacer la entrega a los usuarios, firmada y sellada para ser legalizada por la sub-jefa o jefa de la Unidad, estas relaciones internas son funcionales pero podrían mejorar si los empleados se involucraran completamente con todas las asignaciones del puesto laboral.

Las relaciones laborales internas que poseen los empleados en Tesorería por tener funciones asignadas específicas, solo se avocan a la jefatura para su autorización y legalización de documentación, situación contraria ocurre en las

relaciones externas de trabajo, la Unidad de Registro Familiar posee contacto con una dependencia de Tesorería responsable en la Unidad, de recibir los pagos de usuarios por los trámites realizados, la Registradora del Estado Familiar le brinda un reporte diario de actas emitidas para comparar el saldo obtenido, eventualmente posee también contacto con el Centro Nacional de Registro por identidades de adultos mayores y otras Instituciones Gubernamentales cuando casos especiales lo requieran, y con Juzgados de Familia por tramites de ley.

La Unidad de Tesorería es más demandada en sus relaciones externas de trabajo, por el contacto que necesitan sus puestos con entidades financieras, proveedores de Instituciones públicas y privadas, así como los reportes de ingresos y egresos que son necesarios adjudicar a Unidades como Contabilidad, Presupuesto, Auditoria interna, Sección de Cuentas Corrientes, Sección de Cobro y Recuperación de Mora, y Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal. Dichas relaciones externas son necesarias para la ejecución de los procesos que se llevan a cabo dentro de la unidad.

En los puestos de trabajo en ambas Unidades por su constante contacto con usuarios internos y externos a la Alcaldía Municipal, es necesario que el empleado posea ciertas habilidades en el trato con personas, siendo la amabilidad un aspecto solicitado por el 83% de los usuarios como necesario en la atención, aspecto que denota la necesidad de un personal administrativo que se enfoque en la calidad del servicio, el 100% de empleados de Tesorería y el 60% de Registro Familiar consideran que la amabilidad y las habilidades sociales son los elementos claves, para la mejora del servicio y la satisfacción del usuario, sin dejar a un lado el respeto y la tolerancia que son valores implícitos en la atención de calidad que merece el ciudadano, tal y como lo indicaron Gerencia Financiera y Gerencia de Servicios Municipales de la Institución.

La atención que se brinda al usuario es la clave que determina la funcionalidad y efectividad de la Alcaldía, y al ser la amabilidad la mayor solicitada por usuarios se puede percibir que la satisfacción no es total ante el servicio recibido, esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta aplicada a usuarios de Registro del

Estado Familiar de los cuales el 20% se siente poco satisfecho y un 11% está insatisfecho, en cambio los usuarios de Tesorería solo el 2% siente poca insatisfacción con el servicio recibido, es decir la atención brindada en ésta Unidad es de mejor calidad que la de Registro Familiar.

Estos resultados pueden ser la consecuencia de que los empleados no logran cumplir adecuadamente con las funciones que competen con un perfil actualizado y una descripción correcta del puesto de trabajo, en efecto ocurren errores de ortografía, redacción y caligrafía en las actas y partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, etc., afectando económicamente y judicialmente en gestiones legales, y el tiempo que tardan en realizar trámites los usuarios.

Otra de las consecuencias de no actualizar los perfiles de puesto y no conocer las funciones que competen a él, puede ser que la Jefa no transmite de forma adecuada a los empleados bajo su cargo, el valor del trabajo que realizan en la Unidad dentro Alcaldía Municipal, también se ha podido identificar que el realizar actividades no laborales como lo son el salir de la Unidades sin autorización para realizar diligencias personales, ingerir alimentos y conversar entre compañeros produce molestias en los usuarios , y el uso de teléfono celular observado por el 57% de usuarios, genera insatisfacción, creando una imagen inadecuada de la Institución. Por ello la Importancia de poseer Manuales de Descripción de Puestos, para el ejercicio óptimo de la Organización.

Es importante, una vez estructurados los puestos de trabajo, sean distribuidos correctamente de acuerdo a la demanda que las Unidades posean, ya que actualmente existe el personal necesario para cubrir las funciones y peticiones que dichas Unidades tienen, y debido a ello existen registrados aún en planilla cuatro empleados con el puesto de Auxiliar del Registro del Estado Familiar, pero que se encuentran laborando en otras Unidades de la Alcaldía Municipal supliendo funciones de otros puestos de trabajo.

Uno de los fundamentos principales de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca es brindar atención y servicios adecuados al ciudadano, por ello se considera

necesario el reestructurar el Manual de Descripción de Puestos de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería, y se presenta una propuesta de perfiles (*Ver Anexo 7*), donde los empleados conocerán las funciones a ejecutar y las responsabilidades que conlleva el puesto para su mejor desempeño, también es primordial que Jefes y Gerentes conozcan además de sus funciones, las tareas y responsabilidades de cada puesto a supervisar, para contribuir en el funcionamiento de la Unidad, así como la importancia que posee dentro de la Organización, y en aquellos empleados donde exista poca claridad de las funciones de su trabajo, comparándolo con lo que exige el puesto y mejorando el desempeño, siendo recomendados a participar en capacitaciones o talleres que refuercen las áreas en las que requiera mayor atención.

Además si es necesario en el futuro un nuevo recurso humano tener la certeza que el aspirante, cumpla con todos requisitos necesarios que el perfil indica y exige, la propuesta de perfiles permitirá poder seleccionar a la persona idónea que aspira a un puesto dentro de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería, y que los empleados tengan mayor claridad de las funciones que competen al puesto de trabajo, permitiendo un buen desempeño laboral reflejado en el servicio brindado al usuario.

Por consecuencia es un beneficio para la Institución, contar con este tipo de investigaciones que ayuden a identificar y evaluar las funciones de los puestos laborales y así mismo que permitan el buscar estrategias a nivel institucional para solventar los déficit identificados y corroborar el cumplimiento de funciones por parte de los empleados potencializando las áreas fuertes en busca de estar a la vanguardia con el servicios de calidad y eficiencia para los usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

Las conclusiones vertidas a continuación surgen como resultado de la Investigación realizada en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, las cuales dan respuesta a los objetivos que rigen al Proyecto de Investigación sobre el Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

- ✚ El poseer perfiles de puesto actualizados contribuye al desarrollo de las Organizaciones, ya sean públicas o privadas a adquirir Recursos Humanos idóneos que generen garantía del progreso y crecimiento de las mismas, por ello la realización de un análisis para la descripción de puestos ayuda a conocer de forma precisa las funciones laborales de cada uno de los puestos de trabajo , lo cual es un aporte significativo en la detección de necesidades existentes en los puestos o funciones que realizan actualmente los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, específicamente en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería.

Permitiendo identificar los requisitos necesarios en cada uno de los perfiles de puesto y que estos sean realistas y acordes no sólo a las necesidades de la Institución sino también de los usuarios, y más aun siendo una Alcaldía Municipal que suple sus funciones como servidor público. Los líderes Municipales al ser elegidos democráticamente por los ciudadanos del Municipio, se espera ejerzan de forma adecuada al optimizar la atención del usuario, que desea ser recibido de forma amable dentro de un ambiente que le genere confianza, llevándose consigo una imagen positiva de la Municipalidad y de los servidores públicos que laboran en ella.

Por lo cual es importante que el Alcalde conozca las fortalezas y debilidades en relación al funcionamiento de la Alcaldía Municipal, y a partir

de ellas proponer al Consejo Municipal, proyectos que contribuyan a mejorar la organización y atención al usuario.

- ✚ Los empleados de la Unidad de Registro Familiar, de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, que laboran como Auxiliares del Registro del Estado Familiar desconocen el objetivo de su puesto de acuerdo a sus funciones o poseen una idea general de éste, porque las actividades están distribuidas entre los empleados, dando como resultado individualidad en el trabajador y falta de trabajo en equipo, es decir solo conocen y se avocan a las funciones asignadas de forma rutinaria.

Ante ello surge la necesidad de reestructurar y actualizar los perfiles de puesto de ambas Unidades, porque no han logrado cumplir adecuadamente con las funciones que competen con un perfil y una descripción correcta del puesto de trabajo actualmente, contribuyendo en muchas ocasiones a retrasar el funcionamiento laboral en la Unidad de Registro del Estado Familiar. En Tesorería también existe la necesidad de actualizar y redefinir el nombre de los puestos de trabajo, en cuanto a las funciones específicas de cada Auxiliar de Tesorería y especialmente del puesto que se distingue como parte de la atención a los usuarios internos y externos de la Alcaldía para dar un servicio con mayor agilidad y calidad humana que satisfaga las necesidades del usuario.

- ✚ Los resultados obtenidos en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, de acuerdo a la edad y responsabilidad que el puesto de trabajo requiere, demuestra que los empleados jóvenes probablemente están menos capacitados, y por ello no poseen un nivel de conciencia adecuada en el manejo de valores monetarios y jurídicos, ni de las consecuencias que incurren en el inadecuado manejo de éstos.

Y si son mayores basados en la experiencia probablemente tiendan a perder el nivel de identidad o conciencia sobre lo que hacen y en ambos casos existe la necesidad de capacitarlos en temas como: Trabajo en

Equipo, Comunicación Asertiva, Calidad Humana, Relaciones Interpersonales, Habilidades Sociales, Motivación, Satisfacción en el trabajo, Desempeño Laboral y Manejo adecuado del Estrés, para desarrollar habilidades que sean de beneficio para el óptimo funcionamiento de ambas Unidades y en la atención al usuario. Es recomendable que los talleres o capacitaciones sean dirigidos por Psicólogos expertos en el área laboral.

- ✚ Como toda empresa, las Alcaldías son Instituciones que deben estar atentas al servicio brindado, y evaluar el resultado que genera en los usuarios, reflejado en la satisfacción de éstos. Por ello es de suma importancia velar por el bienestar de la Institución creando y actualizando periódicamente perfiles de puestos, para la contratación del personal idóneo que posea los requisitos intelectuales y físicos adecuados a las responsabilidades y la condición del trabajo, fue necesario reestructurar las funciones de los puestos de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería a través del análisis y descripción de puestos.
- ✚ La identificación con la Institución evitará inconvenientes que retrasen e incomoden al usuario al solicitar los servicios en las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, como el perder demasiado tiempo en los tramites o verse afectados económicamente por errores que presenten los documentos.

5.2. RECOMENDACIONES.

Se vuelve necesario que el ente regulador de la Alcaldía que es el Alcalde y su Consejo Municipal, así como el personal pertinente, tome en cuenta las recomendaciones con la finalidad de optimizar los recursos, atender con calidad al usuario y promover un mejor desempeño laboral:

- ✚ Se recomienda al Señor Alcalde y su Consejo Municipal, para procurar un óptimo desarrollo del recurso humano y la mejora constante de la Institución, la importancia de fortalecer la Unidad de Recursos Humanos, la cuál actualmente cuenta con dos empleados, siendo necesario se incluyan en la Unidad profesionales de la Psicología Laboral expertos en el manejo de estrategias y herramientas que promuevan el desarrollo del capital humano dentro de la Alcaldía Municipal, y que contribuyan en la evaluación constante y detallada del funcionamiento actual de los empleados de las diversas Unidades que posee la Alcaldía, además de ello trabajar en la mejora de las condiciones, en combinación con otras Unidades pertinentes, en relación al espacio físico en el que cada empleado ejerce sus funciones, y si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para realizar el trabajo de forma eficiente.

Al realizar éstos procesos, permitirá obtener ideas más específicas sobre la Institución y de la necesidad que de forma interna posee, así como el determinar soluciones viables junto al Alcalde y el Consejo Municipal, implicando no solo pensar en las necesidades que la población externa requiere, sino trabajar también de forma interna para que los empleados se sientan satisfechos, y esto se refleje en el buen servicio a usuarios.

Una vez contratados expertos en Psicología Organizacional, sean ellos quienes lleven a cabo periódicamente Investigaciones o Análisis de Puesto que permitan mejorar y actualizar los Perfiles de puesto, estructurándolos estratégicamente con los requisitos que los empleados deben poseer, además de ser los responsables idóneos para el proceso de reclutamiento y

selección del personal competente a ejercer en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

✚ Al Señor Alcalde Municipal también se recomienda, desarrollar e implementar planes de Ambientación Laboral en coordinación con Recursos humanos, para implementar capacitaciones en las áreas de: Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Calidad Humana, Relaciones Interpersonales, Habilidades Sociales, Motivación, Satisfacción, Desempeño Laboral y Manejo adecuado del Estrés, concientizando al empleado sobre la importancia de su labor e identidad con la institución, además para la creación de planes de trabajo y desarrollo de dichas capacitaciones sean dirigidas e impartidas por Psicólogos en el área laboral al ser profesionales competentes y con amplios conocimientos en el comportamiento y manejo del recurso humano.

✚ Además se recomienda al Alcalde, Consejo Municipal, Recursos Humanos, Unidades y Gerencias pertinentes, se realice una adecuación del nivel salarial que poseen los empleados de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que el puesto de trabajo requiere, tomando como base los resultados obtenidos en la Investigación, la cual muestra que Auxiliares de Tesorería no poseen un sueldo equitativo en comparación a Auxiliares de Registro del Estado Familiar, aunque sus funciones sean similares en cuanto a la carga laboral.

Cabe mencionar que estos resultados arrojados por la Investigación, hacen inferir que otros puestos de trabajo en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca pueden necesitar urgentemente evaluaciones y actualizaciones de perfiles de puesto para poder rectificar errores en cuanto a funciones asignadas y derechos que el empleado tiene en el puesto de trabajo.

- ✚ A la Unidad de Recursos Humanos y Jefaturas, es importante una contratación responsable, ética y adecuada del personal dentro de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, mediante el uso de los perfiles sobre descripción y análisis de puesto que permitan se seleccione el personal con mayores méritos para las diferentes Unidades que conforman dicha institución las cuales son: Unidad de Acceso a la información pública, CAMZ, Relaciones Públicas y Comunicaciones, Principios y Valores, Desarrollo Urbano, RMCA, Unidad Municipal de Juventud, Unidad Jurídica, Ambiental Municipal, Desarrollo y Participación, Mujer y equidad de género, Unidad de Recreación, Cultura y Deporte, Gestión Integral de Riesgo, Unidades de Recursos Humanos, Mantenimiento de equipo informático, Transporte y Mantenimiento, Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional, Archivo General, Unidad de Proyecto

Permitiendo así se minimicen las deficiencias en el personal y consecuentemente se logre mejorar la imagen de la institución. Así como también capacitar y adecuar al personal que hoy en día ocupa dichos puestos laborales para que puedan sensibilizarse y concientizar acerca de la mejora constante como personas y profesionales en su labor como servidores públicos que deben cumplir con estándares de calidad en atención al usuario.

- ✚ Para las Gerencias y Jefaturas responsables de ambas Unidades el concientizar a los empleados sobre el nivel de responsabilidad que requieren los puestos de trabajo que realizan sobre los datos y valores confidenciales que las unidades manejan. Enviándolos a capacitaciones que promuevan la Identidad que el empleado debe poseer con la Alcaldía para valorar la importancia del trabajo y de las Unidades para la Institución y el ciudadano. Así también verificar que se cumplan las funciones y objetivos de cada Unidad y cada puesto de trabajo para mejorar la calidad

del servicio y promover la satisfacción del empleado en la realización de sus tareas laborales.

- ✚ En cuanto a las Jefaturas de las Unidades de Registro Familiar y Tesorería, tomando como referencia los resultados obtenidos en la investigación, se identificó la necesidad de una reestructuración de funciones para cada puesto de trabajo, por ello se presenta una propuesta de perfiles de puesto de ambas Unidades,(ver Anexo 7) con énfasis para la pronta ejecución de ellos en la Institución para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que brinda cada empleado, redefiniendo con mayor precisión sus funciones, obligaciones y responsabilidades que necesiten ser asumidas por el empleado que ocupa cada puesto de trabajo, es decir especificar con mayor detalle sus funciones; todo ello para optimizar la atención al público y la agilidad de los procesos.

- ✚ A la Jefatura de la Unidad de Registro del Estado Familiar, si los empleados no pueden ejercer todas las funciones que competen al puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar porque la Unidad no cuente con el equipo de oficina y espacio físico necesario, se recomienda realice de forma periódica rotación de personal dentro del área para que los empleados conozcan y ejerzan las funciones que el perfil del puesto exige, fomentando el trabajo en equipo y adecuadas relaciones laborales, y sí mismo cuando se presente la necesidad de movilizar recurso humano, los empleados no consideren una obligación extra a su trabajo, sino que lo vean como el cumplimiento de otra de las funciones que son pertinentes al puesto de trabajo.

FUENTES CONSULTADAS.

- Chinchilla (2009) Guía didáctica I para Seminario de Investigación Social (1ª Ed.) U.E.S. El Salvador.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos (8va Ed) por McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. a Subsidiary of the McGraw- Hill companies, Inc.
- Boyat, Ruiz et al (2008). Tesis: El perfil del Psicólogo al interior del Departamento de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, No Gubernamentales y Privadas de los Departamentos de Santa Ana y Ahuachapán, U.E.S., El Salvador.
- Frank J. y Jeffrey M. (2005). Psicología Industrial (1ª Ed.) por McGraw-Hill/Interamericanaeditores, S.A. de C.V. a Subsidiary of the McGraw- Hill companies, Inc.
- Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador (2006). Código Municipal de El Salvador, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador (2009). Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto N° 1039.
- Consejo Municipal de Zacatecoluca (2010). Reglamento Interno de la Municipalidad de Zacatecoluca, Decreto N° tres.
- Código de trabajo (1ª Ed.) (2010). El Salvador.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª Ed.) Colombia: Editorial Lyly Solano Arévalo.
- Dessler G. y Varela R. (s.f.). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano (5ª Ed.).
- <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/8.pdf>

- <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Ley%20del%20Servicio%20Civil/Manual-Perfiles.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6817/2/658.311-A472p-Capitulo%20I.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- <https://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=analisis+y+descripcion+de+puestos&ots=hsVOlnDiKI&sig=R079MyQLavCYfcrwZk0Nro4cEbM#v=onepage&q&f=true>

ANEXOS



ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Conocer el ambiente laboral en el que interactúan y ejercen sus labores los empleados de las Áreas de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

INDICACIONES: Marque con una X la casilla que considere correspondiente a la situación, que se presente.

DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Área a observar: _____

Nombre del/ la observador/a: _____

Hora de Inicio: _____ Hora de Finalización: _____

CONDICIONES AMBIENTALES.	ADECUADA	PARCIALMENTE ADECUADA	INADECUADA.
VENTILACIÓN.			
ILUMINACIÓN.			
TEMPERATURA AMBIENTE.			
SONIDOS.			
INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FÍSICO.			
DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS.			
UBICACIÓN DE CUBÍCULOS, OFICINAS O ESCRITORIOS.			
ESPACIO DE TRANSITO O PASILLOS.			
SERVICIOS SANITARIOS PARA EL PERSONAL.			
SALIDAS DE EMERGENCIA.			
ESTACIONAMIENTO.			
ERGONOMIA MOBILIARIA.			
SILLAS PARA EL PERSONAL.			
ARTÍCULOS DE OFICINA U OTROS, ADECUADOS AL CARGO A DESEMPEÑAR.			
HIGIENE Y SEGURIDAD.			
ORDEN.			
ESPACIO O ÁREA LIMPIA.			
INEXISTENCIA DE MALOS OLORES.			
DEPÓSITOS DE BASURA.			
SEÑALIZACIÓN DE SALIDA DE EMERGENCIA.			
EXTINTOR DE FUEGO.			
BOTIQUIN DE EMERGENCIA.			
AGUA POTABLE.			

OTROS (Especifique): _____



ANEXO: 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CUESTIONARIO



Objetivo: Conocer a través del presente cuestionario, cual es la funcionalidad, ejecución e importancia que ejerce el puesto de trabajo dentro de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería.

Indicación: Responder honestamente a las interrogantes, la información vertida en éste cuestionario es de carácter confidencial, y con fines de investigación universitaria.

Fecha de entrevista: _____ Hora _____ Lugar: _____

I. DESCRIPCIÓN GENERAL.

- 1. Estado civil: Indiferente Soltero/a Casado/a
- 2. Edad Mínima para ocupar el puesto: _____ Edad máxima: _____
- 3. Sexo: Indiferente Masculino Femenino
- 4. ¿Cuál es el sueldo que usted devenga mensualmente?
- 5. El puesto requiere disponibilidad de viajar: Sí No

*Especifique: _____

- 6. Unidad a la que pertenece:
- 7. Nombre del puesto que ocupa: _____
- 8. ¿Escriba el código de su puesto de trabajo?
- 9. ¿Cuál es su jornada normal de trabajo?
8 horas Más de 8 horas Menos de 8 horas
- 10. ¿Cuál es el objetivo de su puesto? _____

- 11. ¿Cuál es el nivel Jerárquico de su cargo dentro de esta Unidad?
Auxiliar Operario Secretario/a Otros*

*Especifique: _____

- 12. ¿Cuántos empleados desempeñan el mismo puesto?
- 13. ¿Existen en la alcaldía puestos semejantes al suyo? Sí No

*Especifique: _____

¿Cuáles son esos puestos?	¿Cuál es la diferencia?

- 14. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la alcaldía Municipal de Zacatecoluca?
Menos de tres meses Entre tres meses a un año Uno a dos años Más

15. ¿Tiene puestos de trabajo bajo su responsabilidad? Sí No

16. ¿Cuál es el nombre del puesto inmediato inferior al suyo?

17. ¿Cuál es el nombre del puesto inmediato superior al suyo?

II. RELACIÓN DEL PUESTO.

18. ¿Cuales son las Relaciones Internas en su puesto de trabajo?

Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:

19. Relaciones Externas:

Con el puesto que coordina sus actividades:	Función:	Frecuencia:

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

20. Actividades diarias que realiza.

Nombre de la actividad	Descripción	Tiempo de c/u

21. Actividades por periodos.

Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.

22. Actividades que realiza ocasionalmente.

Nombre de la actividad	Descripción	Frecuencia.

IV. REQUISITOS INTELECTUALES.

23. ¿Cuál es el grado académico requerido para el desempeño del puesto?

Educación básica Educación médica Educación superior *Otros

*Especifique: _____

24. ¿Existen carreras afines necesarias para desempeñar el puesto de trabajo de esta unidad?

Sí No *Especifique: _____

25. ¿Se requiere de conocimientos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

Explique: _____

V. EXPERIENCIA.

26. ¿Cuál es el tiempo mínimo de experiencia interna que se requiere para este puesto?

No es indispensable Menos de un año Uno a 6 meses Un año Más de un año

27. ¿Cuál es el tiempo mínimo de experiencia externa que se requiere para este puesto?

No es indispensable Menos de un año Uno a 6 meses Un año Más de un año

VI. INICIATIVA.

28. ¿Posee autonomía para organizar las actividades diarias que realiza? Si No

Explique: _____

29. ¿Su puesto requiere toma de decisiones y resolución de problemas constantemente?

Sí No

30. ¿Al presentarse una dificultad laboral fuera de su alcance, con quien se reporta para resolverlo?

31. ¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato: _____ Para: _____

Jefe superior: _____ Para: _____

VII. APTITUDES.

32. Para realizar las tareas de su puesto requiere:

Empatía Amabilidad Habilidades Sociales *Otros

*Especifique: _____

VIII. ASPECTO FISICO.

33. ¿Qué tipo de esfuerzo físico requiere el puesto?

Poco esfuerzo físico Mucho esfuerzo físico Moderado esfuerzo físico

34. ¿Para el tipo de trabajo que realiza, que nivel de concentración visual es necesaria?

Poca Moderada Mucha

35. ¿Es conveniente un rango de estatura específica para realizar su trabajo? Si No

Explique: _____

36. ¿Es necesaria una complexión física específica para desempeñar de forma más efectiva su trabajo? Si No A veces

Especifique: _____

IX. RESPONSABILIDAD.

37. ¿El puesto requiere ser responsable de mobiliario y equipo?

Sí No *Especifique: _____

38. Mencione los recursos materiales que le permiten realizar su trabajo. (Equipo cotidiano y papelería)

Fotocopiadora Folder Escáner Computadora
Impresora Calculadora Otros*

*Especifique: _____

39. ¿El puesto requiere manejo de valores monetarios?

Sí No *Especifique: _____

40. ¿Tiene acceso a datos de carácter confidencial? Sí No

41. Si su respuesta es sí, a la pregunta anterior, ¿Existen sanciones si se rompe esta confidencialidad? Sí No Especifique el tipo de sanciones: _____

42. ¿Qué tipo de daño podría causar una indiscreción o mal manejo de estos datos confidenciales? _____

43. ¿Para realizar los trámites y procesos que desempeña dentro de su puesto de trabajo, requiere un alto grado de responsabilidad? Sí No

*Especifique: _____

XI. CONDICIONES DE TRABAJO.

44. Ambientales: Marque con una "x" en que realiza su trabajo.

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				
infraestructura				

Responda marcando la casilla "SI" o "NO" si en su lugar de trabajo se presentan:

Condiciones	Si	No	Condiciones	Si	No
Olores			Vapor		
Ruido			Materiales químicos		
Humedad			Ácidos		
Resequedad			Humos		
Corrientes de aire			Grasa		
Frio			Aceites		
Calor			Cambios bruscos de temperatura		
Espacios reducidos			Otros (especifique)		

Su trabajo se desarrolla en: (Marque con una "X" la opción elegida)

Lugar	Mucho tiempo	Medio tiempo	Poco tiempo
Interior			
Exterior			
Entra y sale			
En vehículo (autobús, automóvil)			

Riesgos Laborales: En su trabajo está expuesto (a), Marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia:

Accidentes	Posibilidad			
	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Envenenamientos				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros (especifique)				

Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo:

Enfermedad	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato digestivo				
Aparato respiratorio				
Sistema nervioso				



ANEXO 3.
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CUESTIONARIO



Objetivo: Conocer a través del presente cuestionario, cómo le gustaría al ciudadano que hace uso de los servicios municipales en las Unidades de Registro Familiar o Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, ser atendido por el personal de dicha Institución.

Indicación: A continuación se presentan una serie de interrogantes relacionadas a la atención que usted desearía recibir, favor responda a cada una de ellas. La información vertida en éste cuestionario es de carácter confidencial, y con fines de investigación universitaria.

I. DATOS GENERALES.

Edad: ____ Sexo: ____ Fecha: _____ Turno: Mañana __ Tarde __ Unidad visitada: _____

II. DESARROLLO.

1. ¿De dónde nos visita?: _____

2. ¿De qué servicios municipales hizo uso? Registro Familiar Tesorería

3. ¿Está satisfecho/a con el servicio?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho

4. ¿Cómo le gustaría que fuera la presentación personal de las personas que lo atienden en las áreas que visita? Formal Casual Uniforme Otros

Especifique: _____

5. ¿Qué accesorios tecnológicos considera pueden interferir con una atención adecuada?

Computadora Celular Audífonos manos libres Otros

Especifique: _____

6. ¿Qué características personales le gustaría tuvieran los empleados que le atienden al realizar sus trámites en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?

Amabilidad Paciencia Empatía Respeto Responsabilidad Tolerancia

Especifique otras que considere adecuadas: _____

7. ¿Seleccione aspectos que le gustarían, como usuario mejoraran en su trato?

Tono de voz Gestos faciales al expresarse Uso de palabras adecuadas otros

Aspectos que usted considere adecuados en base a su experiencia:



ANEXO 4

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES.

Objetivo: Conocer a través de la entrevista, cuales son las funciones, responsabilidades y obligaciones que se ejecutan en los puestos de trabajo, en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Indicación: Responder honestamente a las interrogantes, la información vertida en la entrevista es de carácter confidencial y con fines de investigación universitaria.

Fecha de entrevista: _____ Hora: _____

Entrevistador/a _____

I. Datos generales del entrevistado:

Edad: _____ Sexo: F _____ M _____ Estado Civil: _____

Nivel académico: _____ Profesión: _____

II. Desarrollo.

1. ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña usted dentro de la organización?

2. ¿Cuáles son las funciones que usted realiza al dirigir al personal de la Unidad de Registro Familiar / Tesorería?

3. ¿A su criterio cual es el rango de edad requeridos para laborar en los puestos de Registro familiar y tesorería?

4. ¿Existen requisitos en cuanto al género de los empleados para ejercer su puesto de trabajo?

5. ¿Cuál es el grado académico mínimo para ejercer un puesto de Registro Familiar / Tesorería?

6. ¿Qué conocimientos deben poseer los empleados de Registro Familiar / Tesorería para desarrollar apropiadamente sus funciones?

7. ¿Qué habilidades deben poseer los empleados de la Unidad de Tesorería / Registro Familiar para desarrollar apropiadamente sus funciones?

8. ¿Cuál es el nivel salarial que tienen asignados los puestos de esta Unidad?

9. ¿Existen relaciones con otras Unidades dentro de la alcaldía u otras instituciones para ejercer funciones en la unidad (Registro Familiar / Tesorería)?

10. ¿Los empleados tiene posibilidades de promoción de puesto o de estudios de formación profesional?

11. ¿Cuáles son algunas carreras afines para desempeñar los puestos de esta Unidad?

12. ¿Los empleados de Registro Familiar / Tesorería tienen responsabilidades en cuanto valores materiales, bienes muebles e inmuebles, equipos y trámites en su lugar de trabajo?

13. ¿A qué tipos de riesgos se pueden enfrentar los empleados de Registro Familiar / Tesorería en su entorno laboral?

ANEXO 5

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**“CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE TÉCNICAS APLICADAS PARA EL
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS UNIDADES DE REGISTRO
FAMILIAR Y TESORERÍA, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
ZACATECOLUCA”**

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ SANTOS, ELVA ARELY

MARTÍNEZ MUÑOZ, IRCE MIRELY

MENDEZ FUENTES, ELVING ALEXIS.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. BARTOLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

CIUDAD UNIVERSITARIA, AÑO 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo Fidel Salomón Peralta Velásquez doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo o en desacuerdo
_____ con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario
dirigido a empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista
dirigida a jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de
trabajo en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía
Municipal de Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce
Mirely Martínez Muñoz, y Elving Alexis Méndez Fuentes.

Lic. Fidel Salomón Peralta Velásquez
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 955

SELLO: _____

NOMBRE: Fidel Salomón Peralta V.

FIRMA: 

San Salvador, a los 4 días del mes de Maya 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo Sara Areli Bernal Juárez doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo o en desacuerdo

con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario dirigido a
empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista dirigida a
jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de trabajo en las
Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de
Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce Mirely Martínez
Muñoz y Elving Alexis Méndez Fuentes.

Licda. Sara Areli Bernal Juárez
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 3890

SELLO: _____

NOMBRE: Sara Areli Bernal

FIRMA:

San Salvador, a los 11 días del mes de Mayo 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo German Rafael Erazo Rosales doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo X o en desacuerdo _____
con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario dirigido a
empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista dirigida a
jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de trabajo en las
Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de
Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce Mirely Martínez
Muñoz y Elving Alexis Méndez Fuentes.

SELLO: Lic. Germán Rafael Erazo Rosales
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 2091

NOMBRE: German Erazo

FIRMA:

San Salvador, a los 15 días del mes de Mayo 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



Yo Douglas Iván Ramírez Escobar doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo X o en desacuerdo
_____ con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario
dirigido a empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía de entrevista
dirigida a jefes de Unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de
trabajo en las Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía
Municipal de Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos,
Irce Mirely Martínez Muñoz, y Elving Alexis Méndez Fuentes.

SELLO: Lic. Douglas Iván Ramírez Escobar
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
J.V.P.P. No. 5919

NOMBRE: Douglas Ramírez

FIRMA: [Handwritten Signature]

San Salvador, a los 21 días del mes de Mayo de 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo Karen Celeny Cortez Pérez doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo X o en desacuerdo _____
con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario dirigido a
empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista dirigida a
jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de trabajo en las
Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de
Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce Mirely Martínez
Muñoz y Elving Alexis Méndez Fuentes.

Licda. Karen Celeny Cortez Pérez
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 5785

SELLO: _____

NOMBRE: Karen Celeny Cortez

FIRMA:

San Salvador, a los 16 días del mes de Mayo 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo María Guadalupe de Quintanilla doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo SI o en desacuerdo _____
con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario dirigido a
empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista dirigida a
jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de trabajo en las
Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de
Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce Mirely Martínez
Muñoz y Elving Alexis Méndez Fuentes.

SELLO: _____

Licda. María Guadalupe Umaña de Quintanilla
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 608

NOMBRE: _____

Guadalupe de Quintanilla

FIRMA: _____

San Salvador, a los 9 días del mes de mayo 2016.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Yo Jose Manuel Magaña B doy por
revisado y manifiesto estar de acuerdo x o en desacuerdo _____
con los instrumentos de recolección de datos (Un cuestionario dirigido a
empleados, un cuestionario dirigido a usuarios y una guía entrevista dirigida a
jefes de unidades) para el **Análisis y Descripción de puestos de trabajo en las
Unidades de Registro Familiar y Tesorería de la Alcaldía Municipal de
Zacatecoluca**. Elaborado por Elva Arely Hernández Santos, Irce Mirely Martínez
Muñoz y Elving Alexis Méndez Fuentes.

SELLO: _____

NOMBRE: Jose Manuel Magaña

FIRMA: J. Magaña B

San Salvador, a los _____ días del mes de _____ 2016.

ANEXO 6.

 CUADRO DE CONTINGENCIA: EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA.

ÍTEM	UNIDAD A LA QUE PERTENECE → CRITERIO	REGISTRO FAMILIAR		TESORERÍA	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
I. CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE DEBEN REUNIR LOS EMPLEADOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.					
1	Estado Civil Indiferente	16	100%	5	100%
2	18 años, edad mínima que debe poseer el empleado.	16	100%	5	100%
	50 a 60 años, edad máxima que debe poseer el empleado.	16	100%	5	100%
3	Género Indiferente	5	32%	5	100%
	Género Masculino	1	6%	0	0%
	Género Femenino	10	62%	0	0%
4	Sueldo mensual \$350 a \$420.00	14	88%	4	80%
	Sueldo mensual \$650.00	1	6%	0	0%
	Sueldo mensual \$950 a \$1,010.20	1	6%	1	20%
5	Requiere disponibilidad de viajar	1	6%	5	100%
	No requiere disponibilidad de viajar	15	94%	0	0%
7	Nombre del puesto: Auxiliar del Registro del Estado Familiar	14	88%	---	---
	Nombre del puesto: Registrador Auxiliar del Estado Familiar	1	6%	---	---
	Nombre del puesto: Registrador del Estado Familiar	1	6%	---	---
	Nombre del puesto: Tesorero Municipal	---	---	1	20%
	Nombre del puesto: Auxiliar de Tesorería	---	---	4	80%
8	Código del Puesto, Auxiliar del Registro del Estado Familiar: 030600010102	14	88%	---	---
	Código del Puesto, Registrador Auxiliar del Estado Familiar: 030600010101	1	6%	---	---
	Código del Puesto, Registrador del Estado Familiar: 0306000101	1	6%	---	---
	Código del Puesto, Tesorero Municipal: 0305000301	---	---	1	20%
	Código del Puesto, Auxiliar de Tesorería: 030500030101	---	---	4	40%
9	Jornada de trabajo: Ocho horas	13	81%	4	80%
	Jornada de trabajo: Más de ocho horas	3	19%	1	20%
10	Objetivo del puesto: Servicio al contribuyente	14	88%	---	---
	Objetivo del puesto: Asentamientos y hechos jurídicos	2	12%	---	---

	Objetivo del puesto: Coordinar, verificar y controlar la Unidad de Tesorería	---	---	1	20%
	Objetivo del puesto: Cumplir con labores y actividades asignadas bajo su responsabilidad, cuidando de los bienes municipales	---	---	4	80%
11	Nivel jerárquico: Auxiliar	14	88%	4	80%
	Nivel jerárquico: Sub-Jefa	1	6%	0	0%
	Nivel jerárquico: Jefa	1	6%	1	20%
12	No conocen cuantos empleados desempeñan el mismo puesto.	14	88%	---	---
	Único es el empleado que desempeña un puesto.	2	12%	1	20%
	Cuatro son los empleados que desempeñan un mismo puesto.	---	---	4	80%
13	Sí existen puestos semejantes en la alcaldía.	14	88%	4	80%
	No existen puestos semejantes en la alcaldía.	2	6%	1	20%
14	Tiempo de laborar en el puesto: Uno a dos años	3	19%	1	20%
	Tiempo de laborar en el puesto: Más de dos años	13	81%	4	80%
15	Posee puestos de trabajo bajo su responsabilidad	2	12%	1	20%
	No posee puestos de trabajo bajo su responsabilidad	14	88%	4	80%
16	No hay puesto inmediato inferior	14	88%	4	80%
	Puesto inmediato inferior: Auxiliar del Registro del Estado Familiar	1	6%	---	---
	Puesto inmediato inferior: Registradora Auxiliar del Estado Familiar	1	6%	---	---
	puesto inmediato inferior: Auxiliar de Tesorería	---	---	1	20%
17	Puesto inmediato superior: Registradora Auxiliar del Estado Familiar	14	88%	---	---
	Puesto inmediato superior: Registrador del Estado Familiar	1	6%	---	---
	Puesto inmediato superior: Gerente General	1	6%	---	---
	Puesto inmediato superior: Tesorera Municipal	---	---	4	80%
	Puesto inmediato superior: Gerente Financiero	---	---	1	20%
II. RELACIÓN DEL PUESTO.					
18	Relaciones internas con Auxiliares de Registro, Registradora Auxiliar Y Registradora del Estado Familiar para coordinar y ejecutar actividades asignadas diariamente.	14	88%	---	---
	Relaciones internas con Auxiliares de Registro, Y Registradora del Estado Familiar para coordinar y ejecutar actividades asignadas diariamente.	1	6%	---	---
	Relaciones internas con Auxiliares de Registro, Registradora Auxiliar Y para coordinar y ejecutar actividades asignadas diariamente.	1	6%	---	---

	Relaciones internas con Auxiliares de Tesorería y Tesorera Municipal.	---	---	4	80%
	Relaciones internas con Auxiliares de Tesorería	---	---	1	20%
19	No poseen relaciones externas a la unidad para coordinar actividades.	16	100%	1	20%
	Poseen relaciones externas con otras unidades para coordinar actividades, como lo es Contabilidad, RR-HH, Gerencia Financiera, Gerencia General y Presupuesto. Y fuera de la Alcaldía con proveedores e instituciones financieras diversas.	---	---	4	80%
III. DESCRIPCION ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN EL PUESTO DE TRABAJO.					
20	Actividades diarias: Crear listado para constancias y reposición de partidas, y búsqueda de partidas en el sistema.	2	13%	---	---
	Actividades diarias: Expedir actas de defunción, nacimiento, reposición y certificación.	4	25%	---	---
	Actividades diarias: Supervisar el registro y expedición de certificación, actas y marginaciones.	2	13%	---	---
	Actividades diarias: Buscar partidas en libros.	2	12%	---	---
	Actividades diarias: Toma de datos y búsqueda.	3	19%	---	---
	Actividades diarias: Digitador y transcripción de documentos.	1	6%	---	---
	Actividades diarias: Sacar fotocopias.	1	6%	---	---
	Actividades diarias: Entrega de actas y certificaciones a usuarios	1	6%	---	---
	Actividades diarias: Revisar ingresos percibidos en base a recibos y remesas, y realizar informes diarios sobre egresos e ingresos y junto a documentación original presentarlo en la Unidad de Contabilidad.	---	---	3	60%
	Actividades diarias: Atención a usuarios internos y externos de la Alcaldía Municipal, Registro de operaciones en el sistema, y pago de planillas a proveedores de servicios o bienes.	---	---	1	20%
	Actividades diarias: Elaboración de cheques, transferencias de ingresos a cuentas bancarias respectivas, recepción de remesas, y verificación de saldos.	---	---	1	20%
21	Actividades periódicas: Inscripciones matrimoniales.	1	6%	---	---
	Actividades periódicas: Certificaciones de adopción.	2	12%	---	---
	Actividades periódicas: Rectificaciones y/o reposiciones de partidas.	2	13%	---	---
	No hay actividades periódicas.	11	69%	---	---
	Actividades periódicas: Elaboración de planillas de salarios y pagos de ISSS, ISR, AFP'S, IPSFA, INPEP y otros descuentos acreditados a empleados, así como	---	---	4	80%

	declaraciones de renta, y verificación de informes de especies municipales.				
	Actividades periódicas: Verificar (cuadrar) estados de cuenta.	---	---	1	20%
22	Actividades Ocasionales: Uniones No matrimoniales.	1	6%	---	---
	No hay actividades que realicen ocasionalmente.	15	94%	2	40%
	Actividades Ocasionales: Solicitudes presupuestarias, por adquisición de un servicio variable.			1	20%
	Actividades Ocasionales: Visitar instituciones bancarias para abonos de cuentas.			1	20%
	Actividades Ocasionales: Recibir donaciones de Gobernación y proyectos de PNUD.			1	20%
IV. REQUISITOS INTELECTUALES.					
23	Grado académico requerido para desempeñar el puesto: Educación Básica	5	31%	---	---
	Grado académico requerido para desempeñar el puesto: Educación Media	9	56%	4	80%
	Grado académico requerido para desempeñar el puesto: Educación Superior	2	13%	1	20%
24	Existen carreras afines necesarias para el puesto.	5	31%	3	60%
	No son necesarias carreras afines para el puesto.	11	69%	2	40%
25	Conocimientos específicos necesarios: En informática, caligrafía, gramática y ética.	5	31%	---	---
	Conocimientos específicos necesarios: Conocer acerca sobre leyes jurídicas de familia.	1	6%	---	---
	Conocimientos específicos necesarios: Agilidad en la recepción de datos, en la atención a usuarios.	1	6%	---	---
	No hay necesidad de poseer conocimientos específicos al puesto	9	57%	---	---
	Conocimientos específicos necesarios: En contabilidad pública, y manejo de programas relacionados.	---	---	5	100%
V. EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.					
26	No es indispensable experiencia interna para el puesto.	13	81%	5	100%
	Es necesario menos de un año de experiencia interna para el puesto.	1	6%	---	---
	Es necesario más de un año de experiencia interna para el puesto.	2	13%	---	---
27	No es indispensable experiencia externa para el puesto.	10	62%	4	80%
	Es necesario menos de un año de experiencia externa para el puesto.	2	13%	1	20%
	Es necesario más de un año de experiencia externa para el puesto.	4	25%	---	---
VI. INICIATIVA EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO.					
28	Posee autonomía en la realización de actividades.	14	87%	4	80%

	No posee autonomía en la realización de actividades.	2	13%	1	20%
29	El puesto requiere toma de decisiones y resolución de conflictos constantemente.	13	81%	3	60%
	El puesto no requiere toma de decisiones y resolución de conflictos constantemente.	3	19%	2	40%
30	Ante una dificultad laboral reporta a la Jefa de la Unidad	14	87%	4	80%
	Los empleados restantes poseen autonomía por ser jefaturas	2	13%	1	20%
31	Reporta diariamente su trabajo al jefe inmediato (jefe de la Unidad)	15	94%	4	80%
	Reporta su trabajo eventualmente al Gerente general.	1	6%	---	---
	Reporta su trabajo eventualmente al Gerente Financiero, Gerente General y Alcalde.	---	---	1	20%
VII. APTITUDES QUE REQUIERE EL PUESTO.					
32	Empatía.	6	37%	2	40%
	Amabilidad.	11	69%	5	100%
	Habilidades Sociales.	8	50%	5	100%
	Otros.	5	31%	2	40%
VIII. ASPECTOS FISICOS.					
33	El puesto requiere poco esfuerzo físico en la realización de actividades.	4	25%	3	60%
	El puesto requiere mucho esfuerzo físico en la realización de actividades.	5	31%	0	0%
	El puesto requiere moderado esfuerzo físico en la realización de actividades.	7	44%	2	40%
34	El puesto requiere poca concentración visual	1	6%	0	0%
	El puesto requiere moderada concentración visual	4	25%	1	20%
	El puesto requiere mucha concentración visual	11	69%	4	80%
35	Es necesario un rango de estatura específica para desempeñar el puesto.	1	6%	0	0%
	No es necesario un rango de estatura específica para desempeñar el puesto.	15	94%	5	100%
36	Es necesaria una complexión física específica para desempeñar el puesto.	3	19%	0	0%
	No es necesaria una complexión física específica para desempeñar el puesto.	13	81%	5	100%
X. RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL PUESTO.					
37	El puesto requiere responsabilidad de mobiliario y equipo.	16	100%	3	60%
	El puesto no requiere responsabilidad de mobiliario y equipo.	0	%	2	40%
38	Uso de fotocopiadora	14	87%	5	100%
	Uso de folders	8	50%	3	60%

	Uso de escáner	7	44%	4	80%
	Uso de computadora	10	62%	4	80%
	Uso de impresora	10	62%	5	100%
	Uso de calculadora	6	37%	5	100%
	Otros materiales o equipo en uso (Hojas de reporte, papel bond y lápices.)	3	19%	0	0%
	Otros materiales o equipo en uso (Cotómetros y cuenta moneda)	0	0	3	60%
39	El puesto no requiere el manejo de valores monetarios.	16	100%	0	0%
	El puesto requiere el manejo de valores monetarios.	0	0%	5	100%
40	Posee acceso a datos de carácter confidencial.	9	56%	3	60%
	No posee acceso a datos de carácter confidencial	7	44%	2	40%
41	Se sanciona con traslados, despidos o llamados de atención, al romper la confidencialidad que requiere el puesto.	9	56%	3	60%
	No se sanciona, al romper la confidencialidad que requiere el puesto.	7	44%	2	40%
42	Daños causados por el mal manejo de datos confidenciales: Problemas legales al usuario, problemas laborales y formación de una imagen negligente del empleado.	9	56%	2	40%
	No existen daños que podrían ser resultado del mal manejo de datos confidenciales	7	44%	3	60%
43	Requiere un alto grado de responsabilidad la ejecución de trámites y procesos asignados al puesto.	16	100%	4	80%
	No requiere un alto grado de responsabilidad la ejecución de trámites y procesos asignados al puesto.			1	20%

ANEXO 7
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**“PROPUESTA DE PERFILES DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO DE
LAS UNIDADES DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y TESORERÍA, DE
LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA”**

PRESENTADO POR:

HERNANDEZ SANTOS, ELVA ARELY

MARTÍNEZ MUÑOZ, IRCE MIRELY

MENDEZ FUENTES, ELVING ALEXIS.

DOCENTE ASESOR:

LIC. BAROLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

CIUDAD UNIVERSITARIA, AÑO 2016.

PRESENTACIÓN.

A continuación se da conocer la propuesta de perfiles en base la Descripción y Análisis de Puesto de las Unidades de Registro del Estado Familiar y Tesorería, donde se incluyen el Perfil de los puestos de Registradora del Estado Familiar, Registradora Auxiliar del Estado Familiar y Auxiliar de Registro del Estado Familiar, tomando como referencia las competencias que los puestos requieren, haciendo énfasis especial en los Auxiliares para que tengan la oportunidad de conocer y cumplir todas las funciones que el puesto exige a través de la rotación de personal en la Unidad de Registro del Estado Familiar y que esto de apertura a un mayor compromiso de todos los empleados en el buen funcionamiento de la Unidad y evitar la individualización de funciones, por que lo ideal es que todos los empleados cumplan con todas las funciones que el perfil del puesto requiere.

Así mismo se presentan para la Unidad de Tesorería Los Perfiles de Tesorero Municipal, Auxiliar Uno de Tesorería y Auxiliar Dos de Tesorería, en esta Unidad se hizo necesario reestructurar los nombre de los puestos y especificar funciones específicas del Auxiliar Dos de Tesorería, porque su trabajo implica la atención directa con proveedores internos y externos de la Alcaldía Municipal, lo que genera una diferencia significativa con las funciones del perfil de Auxiliar Uno de Tesorería.

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Registrador del Estado Familiar.	Fecha de Elaboración: Año 2013.	Fecha de revisión: Julio 2016.
Nivel: Jefatura de la Unidad del Registro del Estado Familiar.	Salario: \$1,100.00	Jefe Superior: Gerente de Servicios Municipales.
Código del Puesto : 0306000101		
Unidad: Registro del Estado Familiar	Código de la Unidad: 03060001	
Descripción Genérica: Garantiza la seguridad Jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.		
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar y elaborar el plan operativo anual y presupuesto de la Unidad. ➤ Supervisar el cumplimiento de funciones y objetivos de los puestos bajo su cargo. ➤ Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles. ➤ Controlar el registro y expedición de certificaciones, carnets, marginaciones, etc. ➤ Legalizar los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles o reposiciones. ➤ Inscribir en el libro o programas respectivos. Sentencias judiciales, de divorcio emitidas. ➤ Anular partidas de matrimonio, marginar partida de nacimiento y controlar el régimen matrimonial. ➤ Solicitar al Consejo Municipal, acuerdo para reposición de libros. ➤ Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles. ➤ Asentar actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles que soliciten los interesados, incluyendo aquellas de hijos salvadoreños Nacidos en el Exterior. ➤ Extender certificaciones de adopciones mediante autorización judicial. ➤ Proporcionar la información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio. ➤ Elaborar acta prematrimonial, acta de señalamiento de fecha para contraer matrimonio. ➤ Inscribir en el libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la ley. ➤ Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos. ➤ Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar. ➤ Inscribir las resoluciones de unión no matrimonial dadas en forma legal en el libro correspondiente. ➤ Facilitar información sobre rectificaciones de partidas cuando el empleado haya cometido errores. ➤ Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que sea asignada por su jefe inmediato. 		

ANALISIS DE PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Educación Superior Lic. En Ciencias Jurídicas, conocimientos en leyes de familia.
- **Experiencia:** Un año.
- **Aptitud:** Liderazgo, adecuadas relaciones interpersonales, iniciativa, espíritu de servicio, alto nivel de concentración, facilidad de expresión, Habilidades sociales, Responsabilidad y Habilidades para la resolución de conflictos.

b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico:** Mínimo.

c) Responsabilidades Adquiridas:

- **Documentos:** Manejo de actas legales de nacimiento, de defunción, matrimonio, adopción, etc.
- **Equipo y materiales de oficina:** Libros de actas, Computadora, Impresora, fotocopidora y equipo de oficina general.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Espacio físico adecuado a las asignaciones que el puesto posee.
- **Seguridad:** Riesgo mínimo, libre de accidentes.

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Registrador Auxiliar del Estado Familiar	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión:
Nivel: Sub- Jefatura de la Unidad del Registro del Estado Familiar.	Salario: \$700.00	Jefe Superior: Registrador del Estado Familiar.
Código del Puesto : 030600010101		
Unidad: Registro del estado Familiar.	Código de la Unidad: 03060001	
Descripción Genérica: Garantizar la seguridad Jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas. Apoyar al puesto de Registrador del Estado Familiar y sustituirlo siempre y cuando sea necesario.		
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar en la elaboración del plan mensual y anual del presupuesto de la unidad ➤ Supervisar el registro y expedición de certificaciones carnet, marginaciones, etc. ➤ Legalizar los libros de actos y hechos relacionados con los derechos civiles y de reposición. ➤ Solicitar al Consejo Municipal acuerdo de autorización para reposición de libros. ➤ Asentar actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles, que soliciten los interesados, incluyendo aquellos de hijo de salvadoreños nacidos en el exterior. ➤ Proporcionar la información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio. ➤ Inscribir en el libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por funcionarios autorizados por la ley. ➤ Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos. ➤ Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar. ➤ Facilitar información sobre rectificaciones de partidas cuando el empleado haya cometido errores. ➤ Sustituir al registrador del estado Familiar en casos de fuerza mayor en todas las funciones anterior y en funciones propias del registrador ➤ Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que sea asignada por su jefe inmediato. 		

ANALISIS DE PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Educación Media, conocimientos en leyes de Familia
- **Experiencia:** Un año.
- **Aptitud:** Liderazgo, adecuadas relaciones interpersonales, iniciativa, espíritu de servicio, alto nivel de concentración, facilidad de expresión, Responsabilidad, toma de decisiones.

b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico:** Mínimo.

c) Responsabilidades Adquiridas:

- **Documentos:** Manejo de actas legales de nacimiento, de defunción, matrimonio, adopción, etc.
- **Equipo y materiales de oficina:** Libros de actas, Computadora, Impresora, fotocopidora y equipo de oficina general.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Espacio físico adecuado a las asignaciones que el puesto posee.
- **Seguridad:** Riesgo mínimo, libre de accidentes.

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Auxiliar del Registro del Estado Familiar.	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión:
Nivel: Soporte Administrativo	Salario: \$500.00	Jefe Superior: Registrador Auxiliar del Estado Familiar.
Código del Puesto : 030600010102		
Unidad: Registro del estado Familiar	Código de la Unidad: 03060001	
<p>Descripción Genérica: Registrar, conservar y facilitar la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales, a través de la expedición de Certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcios, Defunción, Adopción, Juicios de Identidad, Rectificaciones de nombre y otros enmarcados en el ejercicio de los derechos civiles de los ciudadanos.</p>		
<p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Velar por mantener los diferentes documentos de asentamientos del registro del estado familiar en buenas condiciones. ➤ Atender solicitudes de consultas de documentación ➤ Mantener en orden los expedientes de archivo ➤ Elaborar partidas y constancias de cualquier índole solicitados por personas nacionales y Salvadoreños nacidos en el exterior. ➤ Extender certificaciones de adopciones mediante autorización judicial. ➤ Mantener actualizado el índice de registro de nacimiento. ➤ Reponer partidas que por alguna causa no se encuentran registradas en los libros. ➤ Elaborar carnet de minoridad, conforme a las disposiciones correspondientes y depurar el archivo de carnet de minoridad de las personas que han cumplido 18 años de edad. ➤ Ingresar a la base de datos partidas de matrimonios, regímenes patrimoniales, modificaciones de partidas de nacimiento de hijos que serán reconocido en el acta matrimonial. ➤ Registrar en el libro o en la base de datos las modificaciones y marginaciones a las partidas correspondientes. ➤ Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el jefe inmediato superior. 		

ANÁLISIS DE PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Bachillerato técnico o general.
- **Experiencia:** No indispensable
- **Aptitud:** Proactivo, Asertividad, espíritu de servicio, servicial, iniciativa, Trabajo en equipo, Habilidades sociales, Amable, tolerante, Responsable.

b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico:** Mínimo.

c) Responsabilidades Adquiridas

- **Documentos:** Manejo de actas legales de nacimiento, de defunción, matrimonio, adopción, etc.
- **Equipo y materiales de oficina:** Libros de actas, Computadora, Impresora, fotocopidora y equipo de oficina general.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Espacio físico reducido.
- **Seguridad:** Riesgo mínimo, libre de accidentes.

Este Perfil de Análisis y Descripción de puestos está dirigido a todo el personal que labora en el puesto de Auxiliar de Registro del Estado Familiar, y es responsabilidad de cada empleados cumplir con todas las funciones que el Perfil de puesto exige.

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Tesorero Municipal.	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión:
Nivel: Jefatura de Tesorería.	Salario: \$1,100.00	Jefe Superior: Gerencia Financiera.
Código del Puesto : 0305000302		
Unidad: Tesorería	Código de la Unidad: 03050003	
Descripción Genérica: Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecutan en la Municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.		
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar la recepción, custodia, concentración y distribución de valores Municipales. ➤ Remesar los ingresos y distribuir el saldo en las cuentas bancarias respectivas. ➤ Revisar y autorizar la planilla de salarios al personal. ➤ Elaborar programación de pagos mensuales. ➤ Liquidar los compromisos adquiridos por la municipalidad. ➤ Verificar que los pagos estén autorizados y documentados. ➤ Mantener registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias. ➤ Controlar fianzas, garantías y otros valores a cargo de la tesorería. ➤ Gestionar de conformidad a los acuerdos Municipales la apertura o cierre de cuantas bancarias. ➤ Realizar en forma periódica los arqueos de caja. ➤ Autorizar el pago de las retenciones. ➤ Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que sea encomendada por el jefe inmediato. 		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<p>a) Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolaridad: Educación Superior: Licenciatura en Administración de empresas o Contaduría Pública. Cursos de Contabilidad Gubernamental. ➤ Experiencia: Uno año. ➤ Aptitud: Responsable, Organizado, Metódico, alto nivel de concentración, Capacidad para dirigir y delegar Funciones, liderazgo, Facilidad de trabajo en equipo, Proactivo. <p>b) Requisitos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Mínimo. <p>c) Responsabilidades Adquiridas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos: Estados de cuenta, comprobantes de pago, Chequeras, Arqueos, y los concernientes a la Unidad. ➤ Equipo y materiales de oficina: Computadora, Impresora, materiales generales de oficina. <p>d) Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente: Espacio físico adecuado a las asignaciones que el puesto posee. ➤ Seguridad: Riesgo Moderado por el manejo de bienes y valores. Riesgo Mínimo libre de accidentes. 		

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Auxiliar Uno de Tesorería.	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión:
Nivel: Soporte administrativo.	Salario: \$500.00	Jefe Superior: Tesorero Municipal.
Código del Puesto : 030500030101		
Unidad: Tesorería	Código de la Unidad: 03050003	
Descripción Genérica: Responsable de la recaudación, custodia y distribución de valores.		
<p>➤ Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar la documentación de respaldo de las operaciones. ➤ Elaborar los informes correspondientes de anomalías detectadas. ➤ Revisar diariamente los ingresos percibidos en base a los recibos emitidos y remesas efectuadas. ➤ Elaborar los cheques de pagos de bienes y servicio a proveedores. ➤ Efectuar los registros de entradas y salidas de caja. ➤ Tramitar mensualmente los reintegros al fondo circulante. ➤ Elaborar las constancias para declaración de renta. ➤ Trasladar diariamente a la unidad de contabilidad la documentación original de respaldo de las operaciones de los ingresos y egresos. ➤ Llevar registro de las especies Municipales. ➤ Elaboración de planilla de pagos del ISSS, AFP, INPEP, IPSFA. ➤ Realización de pagos de instituciones bancarias, entre otros. ➤ Realizar otras actividades encomendadas por el jefe inmediato. 		
ANÁLISIS DE PUESTO		
<p>a) Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolaridad: Educación Media: Bachillerato Comercial opción en Contaduría, conocimiento en sistema informático y manejo en relaciones públicas. ➤ Experiencia: No indispensable ➤ Aptitud: Iniciativa, Buenas relaciones interpersonales, Responsable, Organizado, Metódico, con nivel alto de concentración, Capacidad para dirigir y delegar Funciones, Liderazgo, Facilidad de trabajo en equipo, Proactivo. <p>b) Requisitos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Mínimo. <p>c) Responsabilidades Adquiridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos y procesos: Informático y de oficina, estados de cuenta, comprobantes de pago, Control de especies, arqueos, etc. ➤ Equipo y materiales de oficina: Computadora, Impresora, Contómetro, Calculadora. <p>d) Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente: Espacio físico reducido. ➤ Seguridad: Riesgo Moderado por el manejo de bienes. Riesgo Mínimo libre de accidentes. 		

Perfil de Descripción y Análisis de Puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
Título del Puesto: Auxiliar Dos de Tesorería.	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión:
Nivel: Soporte administrativo.	Salario: \$500.00	Jefe Superior: Tesorero Municipal.
Clave del Puesto : 030500030102		
Unidad: Tesorería	Código de la Unidad: 03050003	
Descripción Genérica: Responsable de la recaudación, custodia y distribución de valores.		
Descripción Específica: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar la documentación de respaldo de las operaciones. ➤ Elaborar los informes correspondientes de anomalías detectadas. ➤ Revisar diariamente los ingresos percibidos en base a los recibos emitidos y remesas efectuadas. ➤ Elaborar los cheques de pagos de bienes y servicio a proveedores. ➤ Efectuar los registros de entradas y salidas de caja. ➤ Tramitar mensualmente los reintegros al fondo circulante. ➤ Elaborar las constancias para declaración de renta. ➤ Trasladar diariamente a la unidad de contabilidad la documentación original de respaldo de las operaciones de los ingresos y egresos. ➤ Llevar registro de las especies Municipales. ➤ Realización de pagos de instituciones bancarias, entre otros. ➤ Realizar otras actividades encomendadas por el jefe inmediato. ➤ Atención a proveedores internos y externos a la Alcaldía Municipal. ➤ Recibir pago de vialidades. 		
ANÁLISIS DE PUESTO <ul style="list-style-type: none"> a) Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolaridad: Educación Media: Bachillerato Comercial opción en Contaduría, conocimiento en sistema informático y manejo en relaciones públicas. ➤ Experiencia: No indispensable ➤ Aptitud: Iniciativa, Buenas relaciones interpersonales, Responsable, Organizado, Metódico, con nivel alto de concentración, Capacidad para dirigir y delegar Funciones, Liderazgo, Facilidad de trabajo en equipo, Proactivo. b) Requisitos Físicos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Mínimo. c) Responsabilidades Adquiridas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos y procesos: Informático y de oficina, estados de cuenta, comprobantes de pago, Control de especies, arqueos. ➤ Equipo y materiales de oficina: Computadora, Impresora, Contómetro, Calculadora. d) Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente: Espacio físico reducido. ➤ Seguridad: Riesgo Moderado por el manejo de bienes. Riesgo Mínimo libre de accidentes. 		

