

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE TEXISTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”**

PRESENTADO POR:

**LEON VICENTE LUIS ERNESTO
MIRANDA MARTÍNEZ MARTA ALICIA FATIMA
SANDOVAL VIDAL CAREN YAMILET**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

DOCENTE DIRECTOR:
INGENIERO EDUARDO MARROQUIN ESCOTO

SEPTIEMBRE, 2014

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

VICE-RECTORA ACADEMICA

Maestra Ana María Glower de Alvarado

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

Maestro Óscar Noé Navarrete

SECRETARIA GENERAL

Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FISCAL GENERAL

Licenciado Francisco Cruz Letona

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

Licenciado Raúl Ernesto Azcúnaga

VICE-DECANO

Ingeniero William Virgilio Zamora Girón

SECRETARIO

Licenciado Victor Hugo Merino Quezada

JEFA DE DEPARTAMENTO

Ingeniera y Master Soraya Lisette Barrera Rivera

SANTA ANA, SEPTIEMBRE 2014

TRIBUNAL CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Ingeniero Eduardo Antonio Marroquín Escoto

Docente Director

Ingeniero Marta Raquel Quevedo

Ingeniero Salvador Eliseo Meléndez

AGRADECIMIENTOS

Dios tiene preparado un propósito para cada persona y depende de uno hacer realidad ese propósito, le agradezco haberme permitido culminar uno de los que tenía preparados para mí.

- Les agradezco a mis padres Luis León y Maribel de León por ser la inspiración, la fuerza y la voluntad con la que logre salir adelante en los momentos más difíciles de todas las etapas académicas cursadas y así poder culminar esta meta que tanto anhelaron y lucharon para que yo lo pudiera hacer realidad. Este logro es de ellos.
- A mis hermanos Cecibeth, Edgardo y Tatiana León por creer en mí y apoyarme siempre de forma incondicional.
- A Caren Sandoval por ser la mejor compañera que he conocido, su inteligencia, disciplina y perseverancia me inspiraron y allanaron mi camino en esta carrera tan difícil. Le estaré agradecido por siempre.
- Al Ing. Eduardo Marroquín por su colaboración en este trabajo de grado al igual que a la Prof. Corina Magaña por apoyarnos con todos los recursos que necesitamos.

Luis Ernesto León vicente.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios todo poderoso por darme amor, fuerza, fortaleza, sabiduría, guiar mis pasos en todo momento, por cada una de sus bendiciones y darme la oportunidad de llegar a cumplir mis metas y sueños.
- A mi ángel, mi amado padre (Q.D.D.G): José Mauricio Miranda, por sus oraciones, consejos, palabras de aliento y sobre todo por su amor incondicional, su fe en mí, cada uno de sus esfuerzos por sacarme adelante profesionalmente y espiritualmente.
- A mí amada madre: Marta Victoria Martínez de Miranda, por sus oraciones, consejos, palabras de aliento y sobre todo por amor incondicional, su fe en mí, cada uno de sus esfuerzos por sacarme adelante profesionalmente y espiritualmente.
- A mi prima: Silvia Ramírez por su apoyo incondicional a lo largo de estos años.
- A mis amados hermanos: Mauricio y Abraham Miranda, por estar a mi lado en todo momento apoyándome con sus consejos, palabras, oraciones y palabras, por estar a mi lado en todo momento.
- A mis compañeros de tesis: Caren Sandoval y Luis León por los momentos compartidos, han sido parte de mi crecimiento personal y profesional.
- A todos los docente que fueron parte de mi crecimiento personal y profesional.
- A mi familia y amigos que fueron parte importante en el logro de mis metas y sueños por su amistad, oraciones, por estar en los momentos difíciles animándome, dándome palabras de aliento, aconsejándome y brindándome su cariño.

Marta Alicia Fátima Miranda Martínez.

AGRADECIMIENTOS

Otorgo mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos que ayudaron de cierta manera a cumplir mi tan anhelada meta.

- Primero quiero darle gracias a Dios, ya que sin él esto jamás se hubiese cumplido, por no desampararme en los momentos más críticos y por iluminarme en cada etapa avanzada.
- A mi madre Dora Estela y mi padre Raúl Eduardo, quienes han sido los mejores padres, por apoyarme, darme lo mejor siempre y amarme por sobre todas las cosas, por tenerme paciencia y consideración en el cumplimiento de esta meta. A mi hermana Tatiana por aguantarme y ayudarme en todo lo que fuere posible, a mis tíos, abuelos y toda mi familia que gracias a sus oraciones estoy cumpliendo este proyecto.
- A Luis León por tu apoyo incondicional, por estar en las buenas y en las malas, por tu comprensión, esperanza, positivismo y vencer cada uno de los obstáculos que se nos presentaron.
- A Marta por su amistad, paciencia y por tratar de hacer lo mejor para el cumplimiento de nuestros objetivos.
- A la Prof. Corina Magaña, por toda la ayuda e información proporcionada para la realización de nuestro trabajo de grado.
- A nuestro docente director por su paciencia, comprensión y guiarnos paso a paso en la satisfactoria realización de nuestro proyecto.

Caren Yamilet Sandoval Vidal.

INDICE

Introducción.....	XV
Capítulo I. Contextualización de la Temática	18
1.1. Planteamiento del Problema	18
1.1.1 Situación Problemática	18
1.1.2 Formulación del Problema	20
1.2 Justificación.....	21
1.3 Objetivos.....	24
1.3.1 Objetivo General.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
1.4. Alcances	25
Capítulo II. Marco de Referencia	27
2.1. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.	27
2.1.1. Surgimiento de las Municipalidades	27
2.1.2 Historia de la Alcaldía Municipal de Texistepeque	30
2.2 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Texistepeque	32
2.2.1 Misión, Visión y Valores.....	33
2.2.2 Organigrama	34
2.2.3 Funciones Generales de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.....	36
2.2.4 Facultades y Obligaciones.....	36
2.3 Marco Teórico	41
2.3.1 Antecedentes del Área de Recursos Humanos.....	41
2.3.1.1 Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos.....	41
2.3.2 El Departamento de Recursos Humanos.....	45
2.3.3 Organización del Departamento de Recursos Humanos	45
2.3.4 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	47
2.3.4.1 Función del Empleo.....	47
2.3.4.2 Función de Administración Del Personal	54
2.3.4.3 Función de Rendimiento y Retribución	56
2.3.4.4 Función de Desarrollo de los Recursos Humanos	58
2.3.4.5 Función de Servicios Sociales	59
2.3.5 Comunicación en el Área de Personal.....	59

2.3.5.1	Clases de Comunicación	59
2.3.5.2	Comunicaciones Escritas	60
2.3.6	Motivación en el Trabajo.....	60
2.3.7	El Control de Personal.....	61
2.3.8	El Expediente Personal	62
2.4	Marco Legal.....	62
2.4.1	Constitución de La República	63
2.4.2	Código Municipal	63
2.4.3	Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM).....	64
2.4.4	Ley del Servicio Civil (LSC)	68
2.4.5	Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.....	69
2.4.6	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	69
Capitulo III. Metodologia de Investigación.....		71
3.1	Tipo de Investigación.....	71
3.1.1	Investigación Preliminar.....	71
3.1.2	Investigación Bibliográfica	71
3.1.3	Investigación de Campo	71
3.2	Tipo de Estudio.....	72
3.3	Diseño de Investigación	72
3.4	Población y Muestra	72
3.5	Fuentes de Recopilación de Información	73
3.5.1	Información Primaria.....	73
3.5.2	Información Secundaria.....	73
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	73
3.6.1	Entrevista	73
3.6.2	Observación Directa	74
3.7	Procesamiento de la Información	75
Capítulo IV. Diagnostico y Evaluación de la Situación Actual de la Administración del Recurso Humano en la Alcaldía Municipal de Texistepeque.....		77
4.1.	Diagnóstico de la Situacion Actual	77
4.1.1.	Funcion de Empleo	77
4.1.1.1.	Planificación de la Plantilla	77

4.1.1.2.	Descripción de los Puestos de Trabajo.....	78
4.1.1.3.	Perfil Profesional de los Candidatos	78
4.1.1.4.	Reclutamiento y Selección	78
4.1.1.3.	Acogida e Inserción del Nuevo Personal	79
4.1.1.4.	Tramitación de Despidos y Suspensiones	80
4.1.2.	Función de Administración de Personal	81
4.1.2.1.	Elección y Formalización de los Contratos	81
4.1.2.2.	Gestión de Nóminas y Seguros Sociales	81
4.1.2.3.	Gestión de Permisos, Vacaciones, Horas Extraordinarias, Bajas por Enfermedad, Movilidad de la Plantilla	82
4.1.2.4.	Control de Ausentismo	82
4.1.2.5.	Régimen Disciplinario	83
4.1.3.	Función de Retribución	83
4.1.3.1.	Retribución e Incentivos	83
4.1.4.	Función de Desarrollo de los Recursos Humanos.....	83
4.1.4.1.	Evaluación del Desempeño	83
4.1.4.2.	Formación del Personal.....	84
4.1.5.	Función de Relaciones Laborales	85
4.1.5.1.	Resolución de Problemas.....	85
4.1.5.2.	Seguridad y Salud Ocupacional.....	85
4.1.6.	Función de Servicios Sociales.....	86
4.1.6.1.	Servicios Especiales.....	86
4.2.	Evaluación de la Situación Actual.....	87
4.3.	Conclusiones.....	95
4.4.	Recomendaciones	97
Capítulo V. Propuesta “Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para Optimizar la Gestión Administrativa de los Empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Texistepeque, Departamento de Santa Ana”		
99		
5.1.	Propuesta de Estructura Organizativa Interna de la Unidad de Recursos Humanos	100
5.1.1.	Estructura Organizativa para la Alcaldía Municipal de Texistepeque.....	101
5.1.2.	Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos	102
5.1.2.1.	Objetivo General.....	102
5.1.2.2.	Objetivos Especificos.....	102
5.1.3.	Políticas Específicas de la Unidad de Recursos Humanos.....	103
5.1.4.	Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.....	105

5.2. Manual de Funciones y Descripción de Puestos para la Unidad de Recursos Humanos	108
5.2.1. Introducción	108
5.2.2. Objetivos	108
5.2.2.1. Objetivo General.....	108
5.2.2.2. Objetivos Específicos	108
5.2.3. Base Legal.....	109
5.2.5. Manual de Funciones.....	110
5.2.5.1. Identificación del Cargo	110
5.2.5.2. Objetivo Principal.....	110
5.2.6.3. Funciones.....	110
5.2.5.3. Relaciones.....	112
5.2.5.4. Responsabilidades	112
5.2.5.5. Requisitos del Puesto	113
5.3. Manual de Reclutamiento y Selección del Personal.....	115
5.3.1. Introducción	115
5.3.2. Objetivos	115
5.3.2.1. Objetivo General.....	115
5.3.2.2. Objetivos Específicos	116
5.3.3. Base Legal.....	116
5.3.3.1. Requisitos de Ingreso	117
5.3.3.2. Concursos	117
5.3.3.3. Casos en que no es necesario El Concurso	120
5.3.3.4. Pruebas de Idoneidad.....	121
5.3.3.5. Selección de Candidatos	122
5.3.3.6. Periodo de Prueba.....	124
5.3.3.6. Nombramientos	125
5.3.3.7. Traslados.....	127
5.3.3.8. Permutas	127
5.3.6. Procesos Administrativos	129
5.3.7. Documentos que se Anexan	130
5.3.7.1. Requerimiento de Personal	130
5.3.7.2. Aviso de Concurso de Ascenso a Nivel Superior	130
5.3.7.3. Aviso de Concurso Abierto	130
5.3.7.4. Solicitud de Empleo.....	131
5.3.7.5. Registro de Personal	131
5.3.8. Descripción de Procedimientos	131
5.3.8.1. Procedimiento de Reclutamiento de Personal	132
5.3.8.2. Procedimiento de Selección y Contratación del Personal	137
5.4. Manual De Acogida e Inserción del Nuevo Personal	144

5.4.1.	Introducción	144
5.4.2.	Bienvenida	144
5.4.3.	Objetivos	145
5.4.3.1.	Objetivo General.....	145
5.4.3.2.	Objetivos Específicos	145
5.4.4.	Instrucciones para su Uso.....	146
5.4.5.	Generalidades de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.....	146
5.4.5.1.	Historia	146
5.4.6.	Estructura Organizativa.....	148
5.4.6.1.	Empleados	149
5.4.7.	Funciones de Cada Unidad	149
5.4.7.1.	Unidad Financiera	149
5.4.7.2.	Unidad de Servicios.....	150
5.4.7.3.	Unidad Administrativa.....	152
5.4.7.4.	Unidad de Apoyo	152
5.4.7.5.	Unidad de Recursos Humanos	153
5.4.8.	Jornada Laboral	154
5.4.9.	Días Festivos y Vacaciones	154
5.4.10.	Derechos y Obligaciones de los Empleados	155
5.4.11.	Sanciones y Causales de Despido.....	155
5.4.12.	Prestaciones de Ley.....	156
5.4.12.1.	Salario y Forma de Pago	156
5.4.12.2.	Vacaciones	156
5.4.12.3.	Aguinaldos	156
5.4.12.4.	Afiliación al ISSS.....	156
5.4.12.5.	Seguro de Vida	156
5.4.13.	Descripción de Procedimientos	157
5.4.13.1.	Procedimiento de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso.....	157
5.5.	Reglamento Interno de Trabajo	161
5.6.1.	Descripción de Procedimientos	177
5.6.1.1.	Procedimiento de Tramitación de Suspensiones de Empleo.	177
5.5.1.2.	Procedimiento de Tramitación de Despidos.....	182
5.5.1.3.	Procedimiento de Gestión de Permisos, Licencias y Vacaciones	186
5.5.1.4.	Procedimiento de Control del Ausentismo	189
5.6.	Manual De Capacitaciones y Desarrollo del Personal	193
5.6.1.	Introducción	193
5.6.2.	Objetivos	194
5.6.2.1.	Objetivo General.....	194
5.6.2.2.	Objetivos Específicos	194
5.6.3.	Base Legal.....	195

5.6.4.	Metodología	195
5.6.5.	Elementos de la Capacitación	197
5.6.6.	Ambitos de Aplicación	198
5.6.9.	Identificación de Necesidades de Capacitación	202
5.6.10.	Fuentes de las Necesidades de Capacitación	203
5.6.12.1.	Objetivos Generales y Específicos	207
5.6.12.2.	Estrategia de Implementación	207
5.6.12.3.	Ejecución de Planes y Programas de Capacitación	208
5.6.12.4.	Áreas Programaticas de Capacitación	211
5.6.12.5.	Documentos a Utilizar	214
5.6.13.	Descripción de Procedimientos	215
5.6.13.1.	Procedimiento de Formación de Personal.....	216
5.6.13.2.	Procedimiento de Ejecución de Programa de Seguridad y Salud Ocupacional	223
5.7.	Manual De Evaluación del Desempeño del Personal.....	227
5.7.1.	Introducción	227
5.7.2.	Objetivos	227
5.7.2.1.	Objetivo General.....	227
5.7.2.2.	Objetivos Específicos	228
5.7.3.	Base Legal	228
5.7.4.	Principios Básicos que Sustentan El Sistema de Evaluacion del Desempeño	229
5.7.5	Usos del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	230
5.7.6	Elementos del Proceso para la Definición del Sistema de Evaluación	231
5.7.6.1	Definición del Método de Evaluación a Emplear	231
5.7.7	Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño	234
5.7.8	Distribución de los Empleados por Grupos Laborales.....	234
5.7.8.1.	Las Áreas de Desempeño según Grupos Laborales.....	236
5.7.9.	Descripción de Procedimientos	236
5.7.9.1.	Procedimiento de Evaluación del Desempeño del Personal	237
5.7.9.	Formularios para la Evaluación	241
5.8	Manual del Sistema Retributivo	243
5.8.1	Introducción.....	243
5.8.2	Objetivos	244
5.8.2.1	Objetivo General.....	244
5.8.2.2	Objetivo Específicos:	244
5.8.3.	Base Legal	245
5.8.4.	Revisión y Actualización.....	245
5.8.5.	Estructura del Sistema Retributivo	245
5.8.6.	Categorías y Mejoras Salariales por Niveles Funcionariales	246

5.8.7.	Descripción de Procedimientos	248
5.8.7.1.	Procedimiento para Ascensos y Mejoras Salariales	249
5.8.7.2.	Procedimiento de Gestión de Nóminas y Seguros Sociales	252
5.9.	Presupuesto de Implementación de la Unidad de Recursos Humanos	255
5.9.1.	Presupuesto de Recursos Materiales	255
5.9.2.	Presupuesto de Infraestructura	257
5.9.3.	Presupuesto Total de Implementación	257
5.9.4.	Costo Fijo Mensual del Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.....	258
5.9.5.	Costo Mensual Total de la Unidad	259
5.10.	Tiempo Estimado para la Implementación de la Unidad de Recursos Humanos	260
5.10.1.	Plano de Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos.....	260
	Conclusiones	263
	Recomendaciones	264
	Bibliografía.....	266
	Anexos	267



INTRODUCCIÓN

En un entorno de constantes variaciones, en el que la adaptabilidad y la flexibilidad se vuelven características primordiales para la competitividad de las organizaciones, el éxito de toda organización depende, en gran parte, de la eficiencia y la capacidad del Recurso Humano ya que es la fuente principal que impulsa las metas y objetivos fijados por la dirección; para conseguir esto, se vuelve indispensable realizar un excelente proceso administrativo de su personal y dar un seguimiento continuo en la mejora y la satisfacción laboral del mismo.

Considerando la importancia del capital humano en las organizaciones innovadoras, el trabajo expuesto a continuación contiene una propuesta que aporta una serie de medidas que guiarán a la Dirección Municipal de Texistepeque en la instalación de la Unidad de Recursos humanos. Inicialmente se establece el planteamiento del problema, por medio del cual se conoce en qué medida afecta la falta de un departamento de recursos humanos y permite conocer la manera de solucionar el obstáculo que ocasiona el cambio continuo en las exigencias de los usuarios.

A continuación se halla el enunciado del problema, el cual se formula el problema en forma de pregunta. Posteriormente se encuentra la justificación, en la que se especifica porque se lleva a cabo el estudio, los beneficios para la Alcaldía, los empleados, los usuarios.

Contiene los objetivos generales y específicos, que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación, se detalla el marco de referencia que está conformado por los antecedentes de la Alcaldía y la historia del desarrollo de la administración del Recursos Humanos, el marco teórico necesario para fundamentar la investigación y las bases legales.



Luego se detalla la metodología de la investigación que contiene el tipo de investigación, tipo de estudio, diseño de la investigación, población y muestra, fuentes de recopilación de información.

Posterior a la ejecución de los diferentes instrumentos, se muestra un análisis e interpretación de resultados que se utilizaron para la realización del diagnóstico y evaluación de la situación actual de la gestión administrativa del personal.

Como solución de la problemática se presenta la Propuesta para el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia y eficacia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Texistepeque. Detallando los objetivos, políticas y funciones de la unidad.

Además se proponen algunos de los manuales que se utilizarán para una óptima ejecución de la unidad, entre ellos están: Manual de selección y reclutamiento del personal, formación del personal, reglamento interno, acogida e inserción del nuevo personal, evaluación del desempeño y sistema retributivo.

Finalmente se presenta el presupuesto para su implementación y el tiempo de puesta en marcha de la propuesta.



Capítulo I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA TEMÁTICA



CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA TEMÁTICA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Alcaldía Municipal de la ciudad de Texistepeque ubicada en el departamento de Santa Ana, posee como objetivo principal destinar todos sus recursos al progreso constante de todo el municipio, como en toda entidad pública de esta categoría, se cuenta con una gran demanda de servicios, por lo que se vuelve necesario que las personas encargadas de satisfacer las necesidades de la población se encuentren motivados y con una buena disposición para atender cada una de las solicitudes de los usuarios, así como preparados para proporcionar un servicio eficiente.

Las tendencias modernas en administración exigen estar innovando constantemente cada una de las áreas que conforman una organización, con el fin de adaptarse a los cambios y especializarse en los servicios que demanda la población; es por ello que esta Municipalidad también necesita acoplarse a estas nuevas tendencias para poseer un mejor funcionamiento, pero existen algunos factores que no lo permiten.

En este sentido surge un problema, cuando dentro de la organización no se cuenta con una Unidad que dirija, organice y capacite al personal de acuerdo a las necesidades que presenta la constante actualización de los servicios que los ciudadanos demandan. Si bien las pautas para administrar el personal si se dan; la falta de dicha Unidad ocasiona que se tengan problemas en cuanto a la distribución de trabajo y la definición de los roles dentro de la organización, puesto que las labores del jefe de Recursos Humanos se han dividido entre varios miembros de la organización y recae principalmente en la Secretaria la



mayor carga de trabajo, a la vez los empleados de la comuna no tienen una inducción específica al puesto que desempeñan.

Un aspecto muy importante es que las capacitaciones recibidas muchas veces pueden estar siendo mal empleadas puesto que no llenan las expectativas o no están orientadas a las necesidades existentes en cada una de las unidades que conforman la municipalidad.

Actualmente la administración posee instrumentos destinados a la organización del Recurso Humano, así por ejemplo; se cuenta con un manual de puestos, sin embargo los procedimientos y el personal requerido para poner en práctica los lineamientos y la inducción que contiene el documento no están bien definidos por lo que su aplicación se vuelve muy limitada o casi nula.

Debido a la falta de la unidad de Recursos Humanos, la contratación de personal queda a cargo de la secretaria y el Concejo Municipal; en primer lugar se abre una plaza para la cual los candidatos se presentan ante la secretaria quien se encarga de depurar la lista a solo tres candidatos. Seguidamente los encargados de evaluar y seleccionar a la persona que será contratada son los miembros que integran el Concejo Municipal; ellos son quienes toman las decisiones y se las transmiten al Alcalde a través de su secretaria, que es quien en última instancia se encarga de toda la etapa post-contratación. Este proceso posee claramente muchas deficiencias, ya que para contratar a un futuro empleado de cualquier organización este debe ser evaluado cuidadosa y objetivamente por una persona experta en el tema.

Se puede apreciar que para poder tomar decisiones que involucran a toda la organización reside principalmente en la Secretaria. Algo que si bien funciona, la eficiencia decae, además de esto, la proyección de expansión en la planilla de trabajadores apunta que pronto el funcionamiento de toda la organización ya no será suficiente.



El crecimiento poblacional y el desarrollo del casco urbano en el municipio de Texistepeque demanda mayores responsabilidades para la Comuna por lo tanto dicho crecimiento se da de la mano con un necesario aumento en el número de trabajadores que ahí laboran. Todos los años se realizan nuevas contrataciones y se expanden las operaciones esto significa que, cada vez se hace más difícil administrar el recurso humano sin la preparación correcta que deben tener las personas a cargo de esta función. Para esto una Unidad de Recursos Humanos se vuelve cada vez más indispensable.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tendría la Implementación de una Unidad de Recursos Humanos en la gestión Administrativa de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Texistepeque?



1.2 JUSTIFICACIÓN

En una era de cambios constantes, la Gestión del Recurso Humano tiene cada vez mayor importancia para las organizaciones, ya que la exigencia que se les demanda es mucho más grande; por tanto, se debe buscar ser eficientes no solo en los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no también se debe utilizar cada una de las capacidades de quienes estén a cargo de cumplir con las actividades que dan vida a la organización, es decir las personas que trabajan en esta, ya que son ellos quienes impulsan las metas a través de sus aportes, habilidades y conocimientos.

La exitosa administración del Recurso Humano genera enormes beneficios para la organización; de ahí surge la necesidad de crear una unidad que se encargue de la selección, contratación de personal, capacitación, manejo de conflictos laborales, comunicación, motivación, estabilidad y seguridad laboral entre otros; esto con el fin de promover una estructuración más ordenada y eficiente del trabajo.

Las funciones que componen esta unidad son las que principalmente resultan necesarias para el mejoramiento y la optimización de los diferentes procesos como la contratación y administración del personal, retribuciones, las relaciones laborales y el clima organizacional; permitiendo no solo el aumento en el desempeño del personal interno y externo de la municipalidad, sino también una mayor calidad en la prestación de servicios en los distintos trámites realizados por los usuarios.

Un principio fundamental y necesario es la organización del personal. El flujo del personal dentro de esta debe ser la base sobre la cual se encaminan todos los objetivos que se pretenden alcanzar. La unidad de Recursos Humanos se encargaría de intentar caracterizar el comportamiento de las personas hacia adentro de la organización y hacia fuera de ella. Permitirá la verificación



histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas y salidas, ascensos y transferencias permitirán predecir, a corto y largo plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Con lo que se podrá contar con una mejor política de contrataciones y la eficiente utilización de los recursos.

La administración de la Alcaldía Municipal ha detectado la necesidad de contar con una Unidad que administre de forma eficiente su capital Humano y por ello expreso directamente a través de una carta formal la solicitud para poder iniciar con el diseño de dicha Unidad.

Recientemente se ha venido incrementando el personal, debido a esto se vuelve necesario establecer la unidad de Recursos Humanos para poder llevar un mejor control de la situación. Con la creación de dicha unidad la organización se beneficiará en gran medida. Para esto se diseñara el proceso de reclutamiento y selección de personal reduciendo los tiempos perdidos en todo el proceso de contratación, definiendo la idoneidad de las personas que optan un cargo dentro de la organización y estableciendo los mecanismos para examinar a los posibles candidatos.

Por otra parte la formación es un elemento esencial del personal y un medio para asegurar el futuro de la organización. La adaptación a los continuos cambios técnicos y organizativos obliga tener una constante formación de los empleados, ampliando sus conocimientos y transformando sus comportamientos y actitudes. La unidad de Recursos Humanos tendrá como finalidad en el aspecto de la formación conseguir adaptar a la organización de acuerdo a los nuevos avances y tendencias exitosas en el campo de los servicios, aportando entrenamiento para las nuevas funciones, ayuda en los nuevos procesos y orientación al usuario o cliente.

La gran cantidad de información que se genera a diario necesita ser distribuida a los empleados para asegurar que cada uno de ellos la reciba y comprenda



con facilidad; entonces la comunicación interna debe ser cuidadosamente controlada, con la implementación de la unidad de Recursos Humanos se pretende mejorar la efectividad de la organización; ya que entre más información ordenada y específica se presente al personal, más rápido la recibirán y se tendrán mejores conexiones dentro de la municipalidad, se llevará a cabo un mejor trabajo grupal y también mejorará el individual. Entre mejor sea el trabajo que haga el grupo, mejor se sentirán los integrantes con sus labores y con la organización. Los principales beneficiados de esto son la población en general, la comunidad de empleados y la municipalidad.

La creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Texistepeque beneficiará directa e indirectamente a todos los sectores que de alguna manera se relacionan con la organización; por ejemplo la población que hace uso de esta recibirá un servicio más eficiente, los empleados estarán más organizados, la dirección tendrá mejor control sobre el personal y sobre todo se podrá optimizar los recursos con los que se cuentan.



1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Diseño de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Texistepeque, Departamento Santa Ana.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del estado en la que se encuentra actualmente la Administración del Recurso Humano en la Alcaldía Municipal de la ciudad Texistepeque.
- Determinar las funciones que desarrollará la Unidad de Recursos Humanos.
- Elaborar los diferentes Manuales aplicables a las funciones principales de la Unidad de Recursos Humanos.
- Actualizar la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Texistepeque orientando de forma clara los roles y las actividades a desempeñar de la Unidad de Recursos Humanos.



1.4. ALCANCES

- El estudio generará un diagnóstico del estado actual de la forma en que se administra el recurso humano, detallando las funciones que desempeña así como todas las deficiencias y necesidades que presenta.
- Al culminar con el estudio se tendrá una propuesta concreta y elaborada de los manuales de Funciones, Organizativo y de Puestos concernientes solo para la Unidad de Recursos Humanos.
- El estudio se ajustará a la Propuesta del Diseño de la Unidad de Recursos Humanos; su implementación queda a criterio de la aprobación del Alcalde y su Concejo Municipal.



Capítulo II

MARCO DE REFERENCIA



CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE.

Para conocer y comprender aspectos importantes relacionados con la Alcaldía Municipal de la ciudad de Texistepeque, se vuelve necesario realizar una reseña histórica para lo cual debe remontarse a las ciudades o estados más antiguos, llamados Estados Municipales, que surgieron por primera vez en la ciudad de Atenas.

2.1.1. SURGIMIENTO DE LAS MUNICIPALIDADES

Según la historia, el nombre de Municipalidad se originó en Roma. En esa época, estaba formada por tres órganos los cuales eran: Duunviros o Alcaldes Mayores; los cuestores, quienes se desempeñaban como Administradores y Tesoreros del Municipio. Los romanos dividieron las ciudades en cinco categorías:

- a) Ciudades libres.
- b) Ciudades Federales.
- c) Ciudades Estipendiarias.
- d) Ciudades Coloniales.
- e) Ciudades Municipales.

Las Ciudades municipales, gozaban de una Autonomía plena, en donde los habitantes tenían los derechos de ejercer un Comercio libre, podían contraer matrimonio con los Ciudadanos Romanos, sin embargo, no tenían derecho a voto y por ende no podían elegir ni ser electos funcionarios.



La creación de los Municipios fue para lograr una dominación estable, ya que Roma era una ciudad Cosmopolita y atraía grandes multitudes y creaban serios problemas y además se vieron aumentados por la población de las ciudades conquistadas; principalmente los municipios fueron utilizados como organización local para recaudar tributos, concediendo ciudadanía Romana sin derechos políticos.

El Municipio en América Latina, apareció durante la dominación Española, con la diferencia que en el Continente Americano, no se tomaba en cuenta la población aborigen para elegir las Autoridades de los Cabildos, sino que la Colonia Española elegía entre sus miembros a los elementos que lo integraban; estando conformado por un Alcalde con funciones Judiciales, Políticas y Administrativas, un Procurador General y varios regidores.

El Municipio en El Salvador, ha evolucionado de acuerdo a diferentes formaciones económico-sociales, que ha experimentado el país. Por lo tanto podemos mencionar cuatro periodos:

- a) Período de la época Colonial.
- b) Época Independentista.
- c) Periodo del Municipio en Formación del Estado Nacional.
- d) Periodo Actual.

En la época Colonial, cuando se inicia el Municipio, siendo el de San Salvador el primero en Centroamérica, con título de Vía, fundado por Pedro de Alvarado, en el año de 1525; en el cual Diego de Olguín, fue considerado el primer Alcalde.

En el año de 1524 a 1542; El Salvador formo parte de la Gobernación de Guatemala, y de éste último año al de 1821; de real audiencia, primero y de la



capitanía general o reino de Guatemala, después. Su primera división administrativa fue en tres provincias: Los Izalcos o Sonsonate; Cuscatlán o San Salvador y San Miguel. La primera se elevó, ascendida, al rango de la alcaldía mayor, las dos últimas, con la Choluteca, constituyeron la Alcaldía de San Salvador.

En esta época, el Municipio fue una organización Jurídica Política organizada por los Españoles, bajo la protección de los reyes; su objetivo primordial era conformar poblados alrededor de las haciendas para darle vida a las Aldeas y poder orientar a la producción de la época. Cabe mencionar que en esta época, ya existían los cabildos abiertos, que tenían como objetivo la difusión y creación de los valores, comportamiento y consolidación de Instituciones Coloniales.

El espíritu Municipal se ha conservado, se han perfilado nuevas leyes transformando el régimen Jurídico, dando origen al Código Municipal, aprobado el primero de marzo del año 1986. Según el Art. 2 del Código Municipal de la Republica de El Salvador; Municipio: es 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 la conducción de la Sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargada de la Rectoría y gerencia del bien común y 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 suficiente.

Del concepto de Municipio antes expuesto, se pueden identificar las siguientes características:

- a) Es una forma de Gobierno con Jurisdicción determinada.



- b) Posee Autonomía Política y Administrativa.
- c) Es una Institución de representación popular.
- d) Está dirigida por un Concejo de elección popular.

Por lo tanto, las Alcaldías Municipales de la República de El Salvador, son Instituciones con autonomía de Gobierno y Administración, dirigida por un Concejo local de elección popular que Administra en función de los intereses de los Habitantes del Municipio al cual gobierna.

2.1.2 HISTORIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

En el año de 1786, lo que hoy se conoce como la Ciudad de Texistepeque fue anexada al partido de Santa Ana, en la Intendencia de San Salvador. El 12 de Junio de 1824 pasó a formar parte del Departamento de Sonsonate y el 8 de Febrero de 1855, paso a Jurisdicción del Departamento de Santa Ana.

En 1847 le concedieron el título de Villa. Y finalmente por Decreto Legislativo el 22 de Octubre de 1946, durante la administración del General Salvador Castaneda Castro, fue ascendida a la categoría de Ciudad.

A partir del año de 1870, fue construida en Texistepeque la Alcaldía Municipal, encargándose de prestar sus servicios a la población que en esos tiempos era muy pequeña.

En 1986 las instalaciones con las que contaba la municipalidad estaban construidas de bajareque, adobe y techo de tejas, se contaba con dos cárceles para mujeres y hombres respectivamente; solo existían dos salas, una para el personal y otra para el Alcalde; estaba conformada por 10 empleados, de los cuales 8 personas estaban en el área interna en los cargos de: un encargado



de cartas de ventas, del registro del estado familiar, tesorero municipal, secretario municipal, dos asistentes de secretaria, un ordenanza y en el área externa se contaban con un administrador del cementerio y un policía.

Todos los servicios prestados y los procedimientos ejecutados se llevaban todos de manera manual (escritura a mano). En esa época el ingreso anual que se tenía era aproximadamente de \$18,300.00 dólares, puesto que la alcaldía solo funcionaba con el ingreso proveniente de los impuestos y tasas; no poseía transferencia de ningún tipo de institución debido a que los recursos con los que se contaba eran mínimos no se podía contratar más personal para mejorar los servicios, aunque existiera la necesidad. A medida que el tiempo transcurría, la Municipalidad iba poco a poco aumentando sus recursos para lograr la compra de equipo con el objeto de facilitar los distintos procesos que ahí se realizaban.

En 1992 se adquirieron máquinas de escribir y las famosas maquinas eléctricas, permitiendo la disminución de tiempo y esfuerzo en la realización y obtención de los distintos servicios.

A partir de 1998 empezó a surgir la necesidad de contratar cada año más empleados para cumplir de una mejor manera los servicios que esta prestaba.

Para el año 2001, con la catástrofe y los daños provocados por el terremoto, la municipalidad por su infraestructura débil y en deterioradas condiciones sufrió serios daños presentándose como un riesgo a la seguridad de sus empleados y de sus usuarios, es por ello que a finales del año hasta el 2002 se remodelo la Alcaldía cambiando por completo su infraestructura, por lo que durante ese lapso de tiempo se realizó un traslado de todas las operaciones al Centro de Convenciones Sociales.



Finalmente para el año 2013, surgió la necesidad de realizar una remodelación y ampliación con el fin de prever los riesgos profesionales y ampliar el área de Archivo para el almacenamiento de información de los pasados 10 años.

2.2 GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

TEXISTEPEQUE - Orígenes y etimología

Esta centenaria población data de los tiempos precolombinos y fue fundada por tribus maya pok'omames. A partir del siglo XIII o XIV los yaquis o pipiles conquistaron esta antigua urbe mayance y le cambiaron su nombre original por el que hoy ostenta. En idioma náhuat, Texistepeque significa "lugar de caracoles" o "cerro de los huevos", ya que las raíces constitutivas son texix, caracol, huevo, y tepec, cerro, montaña, localidad. El profesor don Jorge Lardé propone, como posible, esta otra etimología: "lugar en donde se ven piedras", de tec, tesh, piedra; ix, ver, y tepec, cerro, montaña, localidad. "Creemos preferible esto último -dice- porque Texistepeque es un lugar pedregoso".

Con la llegada de los conquistadores españoles, formó parte de la Alcaldía Mayor de San Salvador y posteriormente del Distrito de Santa Ana que formaba parte de la Intendencia de San Salvador. Perteneció al Departamento de Sonsonate y posteriormente al Departamento de Santa Ana.

Tiene una extensión territorial de 178.97 km², y una población de 20,802 habitantes. Para su administración se divide en 6 cantones y 78 caseríos.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

Está ubicada en Avenida Eugenio Herrera, Barrio San Esteban, cuenta con 48 empleados, el alcalde que lo precede es el Señor José Armando Portillo Portillo gobernando desde el 2006 con el partido que actualmente es conocido como Partido de la Esperanza (PES).



Ilustración 1. Logo de Alcaldía Municipal Texistepeque.

2.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Somos una institución autónoma de carácter público, que gestiona y administra los recursos del municipio de Texistepeque, con gobernabilidad y transparencia para lograr el desarrollo integral del mismo, garantizando la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de sus habitantes.

VISIÓN

Ser una institución moderna, calificada, con la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de la población, con recurso humano calificado, enmarcando sus actividades en un equilibrio de desarrollo sostenible con el medio ambiente, participación ciudadana y ser un ejemplo para otras municipalidades.

VALORES

- Compromiso.
- Justicia.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Probidad.
- Eficacia.



2.2.2 ORGANIGRAMA

La estructura organizativa de esta institución se muestra en la Ilustración 2. El organigrama muestra al Concejo Municipal como la máxima autoridad el cual posee a todas las unidades bajo su cargo. El Alcalde Municipal como funcionario administrativo de la municipalidad se encarga de la supervisión, coordinación y control efectivo de las diferentes actividades que se realizan a través de las distintas unidades como lo son: Financieros, Servicios, Administrativos y de Apoyo.

ESTRUCTURA ORGANICA

Funciones Específicas:

Concejo Municipal. Es lo máximo órgano de gobierno, ejerce funciones normativas, administrativas y fiscalizadoras. Es la unión del alcalde conjuntamente con los once (11) regidores, para llevar a cabo las sesiones ordinarias, o extraordinarias.

Las comisiones permanentes son:

1. Comisión de proyectos.
2. Comisión de educación, cultura, recreación y deportes.
3. Comisión de parque.
4. Comisión de rastro y cementerio.
5. Comisión de Alumbrado público.
6. Comisión de saneamiento ambiental y ornato.

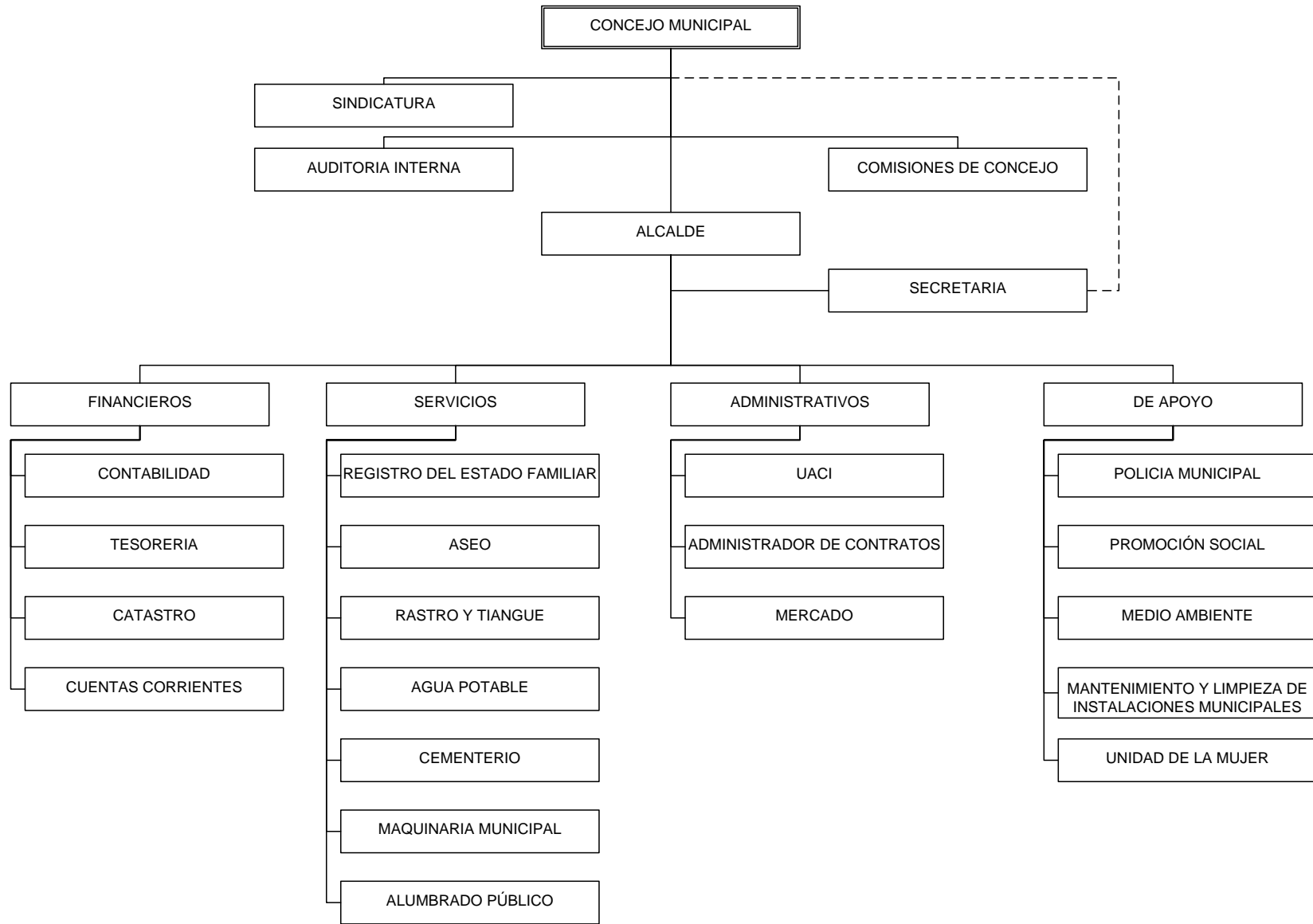


Ilustración 2. Organigrama Alcaldía Municipal de Texistepeque.



2.2.3 FUNCIONES GENERALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

Son funciones de la Municipalidad de Texistepeque:

- Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
- Legislar aspectos de interés local a través de Acuerdo, Ordenanzas, Reglamentos, etc., que permitan que el municipio sea habitable y atractivo para la inversión privada.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, Ordenanzas, Reglamentos, etc. Promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndoles cuentas periódicamente.
- Llevar buenas relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos.
- Cumplir con las facultades y obligaciones establecidas en los Artículos 30 y 31 del Código Municipal.

2.2.4 FACULTADES Y OBLIGACIONES

FACULTADES DEL CONCEJO

Son facultades del Concejo (según el Artículo 30 del Código Municipal):

1. Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal;



2. Nombrar al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el Alcalde en cada caso;
3. Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares;
4. Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal;
5. Aprobar los planes de desarrollo local;
6. Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal;
7. Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio;
8. Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al municipio;
9. Adjudicar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de conformidad a la ley correspondiente;
10. Emitir los acuerdos de creación de entidades municipales descentralizadas; sean en forma individual o asociadas con otros municipios, así como la aprobación de sus respectivos estatutos;
11. Emitir los acuerdos de cooperación con otros municipios o instituciones;
12. Emitir los acuerdos de constitución y participación en las sociedades;
13. Emitir los acuerdos de creación de fundaciones, asociaciones, empresas municipales y otras entidades encargadas de realizar actuaciones de carácter local, así como la aprobación de sus respectivos estatutos;
14. Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales;
15. Conocer en apelación de las resoluciones pronunciadas por el Alcalde en revisión de los acuerdos propios;
16. Designar apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación del municipio en determinados asuntos de su



competencia, facultando al Alcalde o Síndico para que en su nombre otorguen los poderes o mandatos respectivos;

17. Autorizar las demandas que deban interponerse, el desistimiento de acciones y recursos en materias laborales y de tránsito, la renuncia de plazos, la celebración de transacciones y la designación de árbitros de hecho o de derecho;
18. Acordar la compra, venta, donación, arrendamiento, comodato y en general cualquier tipo de enajenación o gravamen de los bienes muebles e inmuebles del municipio y cualquier otro tipo de contrato, de acuerdo a lo que se dispone en este código. Esta facultad se restringirá especialmente en lo relativo a la venta, donación y comodato en el año en que corresponda el evento electoral para los concejos municipales, durante los ciento ochenta días anteriores a la toma de posesión de las autoridades municipales;
19. Fijar para el año fiscal siguiente las remuneraciones y dietas que deben recibir el Alcalde, Síndico y Regidores;
20. Conceder permiso o licencias temporales a los miembros del concejo para ausentarse del ejercicio de sus cargos a solicitud por escrito del concejal interesado;
21. Emitir los acuerdos de creación, modificación y supresión de tasas por servicio y contribuciones públicas para la realización de contribuciones públicas para la realización de obras determinadas de interés local;
22. Acordar la contratación de préstamos para obras y proyectos de interés local;
23. Conceder la personalidad jurídica a las asociaciones comunales;
24. Designar de su seno al miembro que deba sustituir al Alcalde, Síndico o Regidor en caso de ausencia temporal o definitiva;
25. Designar en forma temporal al miembro del concejo que desempeñará el cargo de tesorero, en caso que dicho funcionario no estuviere nombrado.



Igualmente se procederá en caso de que el tesorero se ausentare, fuere removido, o destituido. En ambos casos el plazo del nombramiento interino no podrá exceder de noventa días.

OBLIGACIONES DEL CONCEJO

Son obligaciones del Concejo (Según Artículo 31 del Código Municipal):

1. Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio;
2. Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia;
3. Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local;
4. Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia;
5. Constituir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica;
6. Contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura, al mejoramiento económico-social y a la recreación de la comunidad;
7. Contribuir a la preservación de la moral, del civismo y de los derechos e intereses de los ciudadanos;
8. Llevar buenas relaciones con las instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos;
9. Mantener informada a la comunidad de la marcha de las actividades municipales e interesarla en la solución de sus problemas;



10. Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada quince días y extraordinariamente cuantas veces sea necesario y previa convocatoria del señor Alcalde, por sí o a solicitud del Síndico o de dos o más Regidores;
11. Prohibir la utilización de bienes y servicios municipales con fines partidarios, así como colores y símbolos del partido gobernante tanto en muebles o inmuebles propiedad municipal, ni permitir al personal y funcionarios de la municipalidad participar en actividades públicas partidarias cuando se encuentre en el desempeño de sus funciones;
12. Prohibir la utilización de los fondos públicos municipales que perjudiquen los bienes e ingresos del municipio, durante los ciento ochenta días anteriores a la finalización del período para el cual fueron electos los concejos municipales, en lo relativo al aumento de salarios, dietas, bonificaciones y al nombramiento de personal o creación de nuevas plazas a cualquier título; salvo casos fortuitos o de calamidad pública. Asimismo, dicha prohibición es extensiva para la adquisición de créditos nacionales e internacionales que no requieran aval del estado, salvo casos de calamidad pública; lo cual, no deberá ser en detrimento del cumplimiento de las obligaciones y compromisos financieros que los municipios ya hubiesen adquirido con anterioridad a la vigencia del presente decreto. La inobservancia de estas disposiciones deberá considerarse como la utilización en forma indebida de los bienes y patrimonio del estado.
13. Cumplir y hacer cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.



2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 ANTECEDENTES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el siglo XIX se inicia con la Administración del Personal en donde surgen los primeros intentos por mejorar las técnicas de dirección de los recursos humanos, aunque éstas seguían dependiendo del estilo de cada empresario, más que de unos conocimientos definidos.

La Revolución Industrial trajo consigo la mecanización de muchas labores, lo que produjo insatisfacción general de los trabajadores. Se crearon los llamados departamentos de personal. Entre las principales funciones de estos departamentos se encontraba la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como vivienda, educación, asistencia sanitaria, etc. Podemos afirmar que con estos departamentos se inicia una administración especializada y claramente diferenciada de las funciones que hasta entonces habían desempeñado los capataces, jefes de turno, etc., para los que lo único importante era obtener al menor coste posible.

A finales del siglo XIX, surge la necesidad de dar soluciones a la problemática específica que ésta plantea. Es así como surge la llamada Escuela Clásica o Dirección Científica cuyo núcleo estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, su análisis hasta reducirlo a los elementos más básicos y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El principal exponente de esta escuela fue Federick Winslow Taylor. Toda su teoría está basada en Los Principios de Dirección Científica (1911). Su teoría



era sencilla: el hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello, con la única meta de satisfacer sus necesidades materiales.

El taylorismo está basado fundamentalmente en sus ideas acerca del comportamiento del trabajador:

- Impera la ley del mínimo esfuerzo.
- El trabajador es su puesto no necesita pensar.
- El trabajador no quiere tener iniciativa es su propio trabajo.
- El trabajo en grupo es negativo.
- La única motivación para el trabajador es la compensación económica.

Bajo las ideas de Taylor van surgiendo los primeros departamentos de personal en los que centralizarán las tareas de selección y confección de nóminas.

En los años 20 y 30 del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger elaboraron un estudio; para experimentar la influencia de las condiciones de trabajo, comprobándose que su productividad siempre aumentaba, tanto si las condiciones mejoraban como si empeoraban. Por lo tanto otros factores como psicológico o sociológico que había que tomar en cuenta. Afirman que el hombre, además de ser un ser racional, es un ser pasional cuyas reacciones pueden ser completamente ilógicas. Las principales aportaciones de Mayo son:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Para dirigir a los trabajadores no sólo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas sino también las psicosociales.
- El factor económico no es el único factor de motivación.
- La naturaleza de los seres humanos es diferente.
- Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores.



Según la teoría de Mayo para dirigir a los trabajadores había que, por un lado, mejorar las comunicaciones dentro de la empresa ya que una deficiente comunicación interpersonal trae consigo la insatisfacción de los trabajadores, y por otro, propiciar la participación de los trabajadores para que puedan aportar propuestas provechosas pero considera que estas políticas de dirección participativas son el método menos costoso para conseguir la cooperación y la aceptación de las decisiones empresariales.

Las teorías de Taylor y Mayo son, por tanto, opuestas. Para el primero, los problemas humanos interfieren en la producción y hay que combatirlos; mientras que para Mayo hay que estudiarlos y se convierten en una oportunidad para alcanzar progresos. El objetivo final de ambos es aumentar la producción, Taylor a través de la racionalización y Mayo a través de la humanización.

Las distintas escuelas analizadas anteriormente estaban orientadas a la búsqueda del mejor estilo de dirección para todo tipo de decisiones. Pero, sin embargo, se llega a la conclusión inversa, no hay un estilo óptimo.

No se ha podido encontrar una ciencia objetiva de la organización con unos principios que los directivos deban seguir para alcanzar sus metas y con unas técnicas establecidas para no fallar en la elección de los objetivos o personas.

El éxito depende de que se sepa dónde radica la fuerza de la empresa y cuáles son sus metas. Con estos planteamientos surge una nueva teoría o enfoque; el contingente¹ que afirma que no existe una teoría óptima, sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse.

Sin embargo, como en todas las áreas del conocimiento humano, podemos decir que actualmente, en el tema de personal, nos encontramos con una situación llena de aportaciones de las escuelas anteriormente descritas. Estas

¹ Lawrence, P.R., Lorsch, J. (1967). «Organization and environment», Harvard University Press, Cambridge.



teorías han ido evolucionando hasta el enfoque actual debido a diferentes factores:

- Los cambios que se están produciendo en las empresas y, más concretamente, en el área de RR.HH.
- El aumento de la competencia que ha hecho que las empresas tengan que apostar por las innovaciones tecnológicas que traen consigo ciertas resistencias.
- La importancia del factor humano como factor productivo de la empresa.
- La consideración de los objetivos sociales además de los económicos.

En la actualidad, cuando nos referimos a Dirección de Personal o de Recursos Humanos ya no tiene el mismo significado que hace 15 o 20 años, y ese cambio no sólo se refiere al contenido sino también al protagonismo y al posicionamiento de esta función en la estructura de la organización.

Los cambios ocurridos en el contenido de la función de personal en los últimos 40 años han modificado los objetivos de los RR.HH. y le han dado un nuevo papel y un nuevo nombre.

Paralelamente, al cambio de ideas acerca de la naturaleza de las personas que trabajan en una organización, se fueron modificando también las hipótesis sobre cuál habría de ser la estructura de una organización para que ésta satisficiera las necesidades personales y sociales de las personas en el proceso laboral.

La función de personal deja de ser una función de organización, de control, de planificación y se convierte en una función de mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, así como de escucha, de intervención y esfuerzo para comprender las expectativas, las necesidades y los sentimientos personales de todo el personal.



2.3.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos tiene origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, etc.

Este departamento solía estar integrado en el departamento administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de Recursos Humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.

En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

2.3.3 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa.



La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial.

A continuación veremos algunas de las formas de organización y del departamento de recursos humanos más habituales:

- Organización formal e informal: en las empresas se crean una serie de departamentos los que se asignan unas funciones concretas; estos departamentos, establecidos así de forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal. La organización formal define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la organización, establece canales y procedimientos de comunicación entre las diferentes áreas.

Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, canales de comunicación, los líderes, etc.

- Organización jerárquica: Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos.
- Dirección por objetivos: La dirección por objetivos consiste en subdividir los objetivos generales de la organización en un determinado periodo, en objetivos parciales que se asignan a cada departamento o área, que tendrán autonomía suficiente para alcanzarlos.

En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.

En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores



como uno de los activos más, importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

2.3.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

2.3.4.1 FUNCIÓN DEL EMPLEO

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la planilla, selección y formación del personal.

Las Tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de la plantilla.
- Descripción de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Acogida e inserción del nuevo personal.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de despidos.



PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso de elaboración e implementación de planes y programas por el cual una organización se asegura el número suficiente de personal, con cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno.

La planificación va a ser llevada a cabo a través de las siguientes etapas:

- Inicio del proceso de planificación: Determinar los objetivos específicos que se desean lograr en el área de recursos humanos para, que a partir de ellos, poder iniciar el proceso de planificación deseable.
- Análisis de la situación laboral actual: Es decir la oferta y la demanda de personal.
- Estudio de los desajustes existentes entre la oferta y demanda de personal: Una vez que hemos obtenido la información sobre las necesidades y las disponibilidades de recurso humano es necesario analizar ajustes entre ellas.
- Elaboración de planes de RRHH: Cualquier planificación que se lleve a cabo se suele documentar a través de planes, de forma que en ellos se incluyen los pronósticos que se han llevado a cabo.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas,



obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de la persona que debe ocuparlo.

El análisis de puesto puede ser entendido como un proceso sistemático de cuatro etapas:

1. **Objetivos del análisis:** Identificar claramente la información que desea obtener y la forma de hacerlo; información como los organigramas, las descripciones de puestos.
2. **Delimitación del análisis:** Se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué puestos se van a analizar? ¿Cuándo se hará el estudio? ¿Quién lo realizará?, hay que seleccionar los puestos representativos que se analizarán.
3. **Análisis de puestos:** Se tratará de reunir datos sobre actividades laborales, conductas requeridas de los trabajadores, condiciones laborales, las características y capacidades humanas necesarias.
4. **Descripción y especificación del puesto:** El resultado del puesto se concreta a través de la descripción del puesto, que es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades. Y con la especificación del puesto o perfil que es el documento donde se recoge la información relativa a las características que debería tener la persona que lo ocupe para que pueda desempeñarlo adecuadamente.



RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION

Reclutamiento: Conjunto de actividades tendentes a traer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria, ni por puesto deficiente.

Existen dos clases de Reclutamiento:

- Reclutamiento interno: son los candidatos reales o potenciales en la plantilla los que ocupan los nuevos puestos a través de promociones o transferencias.
- Reclutamiento externo: en la organización no se encuentra el candidato idóneo, o se está buscando atraer gente con ideas nuevas.

El proceso de selección: conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo.

La selección de personal predice qué candidatos serán exitosos si son contratados. Exitoso en este caso significa tener buen desempeño en los criterios que la organización usa para evaluar a los empleados.

Instrumentos de selección:

- **Formas de solicitud:** Casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, que podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número telefónico, o podría ser



un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona.

- **Pruebas escritas:** Las pruebas escritas comunes incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses. Estas pruebas se han usado durante años, aunque su popularidad tiende a presentarse en ciclos. En la actualidad, las pruebas de evaluación de la personalidad, el comportamiento y las aptitudes son populares entre las empresas.
- **Pruebas de simulación del desempeño:** Están integradas por comportamientos laborales reales. Las pruebas de simulación del desempeño mejor conocidas son: el muestreo laboral y los centros de evaluación.

El muestreo laboral consiste en presentar a los candidatos un modelo en miniatura de un trabajo y pedirles que realicen una tarea o una serie de tareas que sean importantes para éste. Los candidatos demuestran que poseen las destrezas y las capacidades necesarias realizando las tareas realmente. Este tipo de prueba es adecuada para empleos en los que el trabajo es rutinario o estandarizado.

Los centros de evaluación son lugares donde los candidatos a un empleo realizan pruebas de simulación del desempeño que evalúan el potencial gerencial. En los centros de evaluación, ejecutivos, supervisores o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos para puestos gerenciales, los cuales realizan diversos ejercicios que simulan problemas reales que enfrentarían en el trabajo. Las actividades podrían incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas pendientes, debates en grupo y juegos de decisiones de negocios.



- **Entrevistas:** Igual que la forma de solicitud, es un instrumento de selección casi individual. No muchos de nosotros hemos obtenido un trabajo sin una o más entrevistas. Debido a que existen tantas variables que pueden ejercer un impacto en el juicio del entrevistador, el valor de la entrevista como instrumento de selección ha sido objeto de mucho debate. Un nuevo enfoque que están usando algunas empresas son las entrevistas situacionales, donde los candidatos representan roles en escenarios simulados.
- **Investigaciones de antecedente:** Las investigaciones de antecedentes son de dos tipos: verificaciones de los datos de la solicitud y verificaciones de las referencias. El primer tipo ha probado ser una fuente valiosa de información para la selección. Por ejemplo, los gerentes de Krause Gentle Corporation, que opera más de 300 tiendas de conveniencia en 12 estados, realizan verificaciones y pruebas de personalidad y de uso de drogas en las nuevas contrataciones de tiempo completo. El resultado ha sido positivo, con una rotación de empleados más baja; lo que ahorra a la empresa los dolores de cabeza y los costos adicionales de las contrataciones continuas. El segundo tipo no tiene valor como herramienta de selección porque las referencias de los candidatos tienden a ser positivas en casi todo el mundo. Después de todo, una persona no pedirá a alguien una referencia si es probable que esa persona redacte una referencia negativa.

La inducción del personal se realiza de las siguientes formas:

- *La inducción sobre las unidades de trabajo:* familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas.



- *La inducción sobre la organización* informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

SUSPENSIONES Y DESPIDOS

Un proceso sustractivo es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. La ruptura laboral supone la desvinculación del empleado con la organización que puede ser voluntaria o involuntaria. Esta desvinculación suele ser permanente, pero hay casos, como las excedencias en las que el trabajador puede incorporarse a la organización transcurrido un tiempo, bajo ciertas condiciones. Por ello, las diferencias entre suspensión del contrato, como es el caso de las excedencias, y la extinción del contrato de trabajo.

Los empleados pueden abandonar la organización de forma voluntaria o involuntaria. Las rupturas laborales voluntarias son: dimisión, jubilación y jubilación anticipada. Las rupturas laborales involuntarias incluyen los despidos, las reducciones de plantilla y las reducciones y ajuste del tamaño empresarial. Cuando se fuerza a un trabajador a abandonar la organización involuntariamente, es necesario tener mucha documentación disponible para demostrar que la decisión tomada es coherente y justa.

El flujo de personal debe estar muy bien planificado tanto en la salida como en el ingreso de personal. Se deben tener en cuenta los costes, pero también las



ventajas de la ruptura laboral. Respecto a los costes, se pueden producir si la organización pretende sustituir a un empleado que se va, ya que si no es así se suprime el puesto, a largo plazo supondrá un ahorro de costes. Los principales costes de sustitución de un empleado son: los costes de reclutamiento y selección del nuevo empleado, los costes de formación tanto si la vacante se va a cubrir a través del reclutamiento interno o externo y, los costes de la ruptura laboral como por ejemplo: las indemnizaciones, finiquitos y prestaciones.

Por otro lado la ruptura laboral puede proporcionar ciertas ventajas a la organización como la sustitución de empleados poco rentables, la oportunidad de disponer de mayor diversidad, o la entrada de personas que aporten mayor creatividad o innovación. De cualquier forma es necesario que la ruptura laboral este bien gestionada.²

2.3.4.2 FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos: Debe ser acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa.
- Gestión de nóminas y seguros sociales: la empresa deberá analizar las prestaciones laborales que prestara a sus empleados basándose en las leyes vigentes.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la planilla
- Control de ausentismo: El ausentismo es un fenómeno que aporta datos sobre qué puede estar ocurriendo con los individuos en la empresa. Es

² María del Carmen De la Calle Durán «Fundamentos de Recursos Humanos». Cap. 8



un elemento que se debe a una gran variedad de causas. Algunas son parte del contrato de trabajo, tales como vacaciones, licencia por maternidad, permisos por estudio o de otro tipo, estipulados por ley o contrato colectivo de trabajo. Otras, en cambio, pueden emanar del trabajo o no tener que ver con él, como enfermedad, accidente, problemas familiares, dificultades de transporte, problemas de fuerza mayor, trámites. Los índices de ausentismo nos indican cómo varían las dificultades de nuestros empleados y nos permiten analizar qué las originan. De esta manera podemos hacer correcciones. Pueden estar relacionadas con las condiciones de trabajo, con la motivación del personal, con remuneraciones que llevan a los trabajadores a hacer tareas extras, con un deficiente control médico o con las causas específicas que surjan en el lugar y el momento. Si podemos detectar correctamente estas causas, estaremos en condiciones de corregir la situación y mejorar la asistencia de los empleados. Su ausencia siempre produce dificultades en los procesos de trabajo y en las relaciones entre el personal y con los supervisores.

- Régimen disciplinario: La gerencia hace uso de la disciplina para mantener los estándares organizacionales vigentes. La disciplina puede ser preventiva, cuando trata de anticiparse a alguna falta, o correctiva, cuando, se trata de punir una falta cometida. Para considerar el tema, hay que profundizar la distinción entre la disciplina preventiva y la disciplina correctiva. La primera busca que las personas respeten, los estándares de comportamiento de la organización. Para esto hay que mantener un buen proceso de comunicación de las normas y de los valores de la empresa, ya que la intención final es alcanzar la autodisciplina, con lo cual el mismo individuo es quien se regula y, por lo tanto, no se requiere llegar a la etapa correctiva. El propósito de la



segunda es corregir, mediante las llamadas medidas disciplinarias, alguna falta del empleado.

2.3.4.3 FUNCIÓN DE RENDIMIENTO Y RETRIBUCIÓN

Los empleados de una organización ofrecen su trabajo (esfuerzo y dedicación), a cambio de una serie de compensaciones, fundamentalmente un salario. Ahora bien, el sistema retributivo de la empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Para poder valorar en qué medida un trabajador ha cumplido con sus obligaciones será necesario llevar a cabo el proceso denominado evaluación del rendimiento o del desempeño, de forma que, en base a ello, se consiga la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa.

La mayoría de nosotros espera recibir una compensación adecuada de nuestro empleador. Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de la gestión de recursos humanos, ¿Por qué? Porque puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de ésta.

La evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.³

³ Dolan et al., 2003; Gómez- Méjia et al., 2001



Etapas de evaluación del rendimiento:

- **Objetivos de evaluación:** tener claros cuáles son los objetivos que se desean lograr con el mismo.
- **Delimitación de la evaluación:** se debe considerar; a quién se va a evaluar, quién será el encargado de llevarla a cabo y cuándo se va a realizar la valoración.
- **Evaluación del desempeño:** se determinan los criterios, métodos de medición y problemas.
- **Gestión y mejora del desempeño:** se dedica a la gestión de los resultados obtenidos en la misma, o su mejora. No es suficiente con medir sino que tenemos que dar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el desempeño.

La retribución se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y evaluar sus resultados. La finalidad de retribución consiste en el estudio de fórmula salariales; la política de incentivos y establecimientos de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

- **Retribución financiera directa:** es lo que se conoce como salario base o sueldo base, es decir la cantidad fija que se percibe en función del tiempo trabajado y del puesto ocupado. Normalmente se establece de forma anual, mensual o diaria.
- **Incentivos:** los cuales suelen estar asociados al logro de objetivos.



2.3.4.4 FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlas a cabo, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el ausentismo y sus causas.

La formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.

El desarrollo es un proceso reactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias.

Función de relaciones laborales: la función de relaciones se ocupa fundamentalmente de:

- Resolución de los problemas laborales: se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, política salarial y los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), negociación colectiva, etc.
- Prevención de riesgos laborales: busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores.
- Medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores.
- La mejora del desempeño individual.
- La actualización de las habilidades de los empleados y directivos.
- Orientar a los nuevos empleados.



2.3.4.5 FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Gestiona determinados servicios creados por la organización o que han sido contratados para que los presenten otras organizaciones.

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

2.3.5 COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE PERSONAL

Las empresas deben establecer un sistema de comunicación que permita captar información, tanto interna como externa, y canalizarla para conseguir los objetivos marcados.

2.3.5.1 CLASES DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación tiene tres partes:

- **El emisor:** Es quien se expresa a través de los medios que veremos.
- **La transmisión:** Es el traslado de lo que expresa el emisor.
- **El receptor:** Es quien recibe la emisión en su forma final transmitida.

La comunicación interna de la organización se presenta de diferentes formas para que la dirección haga llegar sus planes y objetivos a los mandos intermedios y, desde ahí, a los operarios de base (comunicación descendente), para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma



responsabilidad (comunicación horizontal) y ara conocer las aspiraciones de los subordinados (comunicación ascendente).

- **Comunicación descendente:** Se transmite desde las jerarquías a los subordinados, su objetivo es que se cumpla una serie de normas u órdenes. Mediante la comunicación descendente, la dirección de la empresa informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos como: cultura de la empresa, objetivos, órdenes que deben ser cumplidas, imagen que deben ofrecer los trabajadores, maneras de realizar el trabajo, etc.
- **Comunicación ascendente:** Se producen desde los niveles jerárquicos inferiores de la empresa hacia los superiores y suelen ser: opiniones, reclamaciones, sugerencias y quejas.
- **Comunicación horizontal:** Es la que se produce entre los departamentos y personas del mismo nivel.

2.3.5.2 COMUNICACIONES ESCRITAS

Normalmente la comunicación en la organización formal de la empresa se realiza por escrito para que quede constancia. Las comunicaciones escritas más frecuentes que operan son: circulares, avisos, memorándum, informes de personal y boletines.

2.3.6 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación es todo aquello que impulsa a una persona a hacer algo; y si se trata de la motivación en el trabajo; implicaría todo aquello que impulse al individuo a realizar lo mejor posible su trabajo.



No a todas las personas les motiva lo mismo, pues los trabajadores basan su actuación en motivaciones internas y externas:

Motivaciones internas: Dependen del carácter que tenga cada persona, y provienen de la voluntad interior. Los trabajadores tienden a hacer bien el trabajo por orgullo, ambición, responsabilidad, etc.

Motivaciones externas: Viene determinadas por la condiciones de trabajo, salario, relaciones con los compañeros, etc.

2.3.7 EL CONTROL DE PERSONAL

El control de la empresa se puede enfocar desde un doble aspecto:

- **CONTROL DE LOS OBJETIVOS MARCADOS POR LA DIRECCIÓN**

En toda empresa se deben plantear objetivos se debe establecer un sistema de control capaz de medir los resultados alcanzados y de contrastarlos con los objetivos marcados inicialmente. La eficacia del sistema del control dependerá en gran medida del sistema de captación de la información que se haya establecido. Los sistemas de captación de información más utilizados son: encuestas, informes de mandos intermedios, quejas, recomendaciones, auditorías internas.

- **CONTROL DISCIPLINARIO**

Se debe crear un sistema que sirve para la inspección y control del personal, que depende del departamento de recursos humanos.

El control disciplinario es relevante cuando se trata de ausentismo laboral, el control de horario.



Los controles establecen parámetros de actitud respecto de la disciplina y también respecto de la confianza en el empleado.

2.3.8 EL EXPEDIENTE PERSONAL

Es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que refleja el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, altas y bajas, tipos de contratos laborales que ha tenido, etc.

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal municipal es el conjunto de disposiciones jurídicas que regulan la actividad pública municipal, que de manera importante proporcionan los lineamientos de las bases en las que deberá estar regida la Unidad de Recursos Humanos, algunas de las que se han identificado son:

- Constitución de la República
- Código Municipal
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Ley del Servicio Civil
- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo



2.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Las bases legales de este proyecto de investigación se encuentran representadas, en primer lugar, en la Constitución de la República de El Salvador, quien es la que dicta las disposiciones y leyes en las que instituciones públicas como el caso de las municipalidades se ven regidas.

Las Alcaldías Municipales son autónomas en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentara los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas (Art. 203, Constitución de la República). Dicha autonomía municipal proporciona la capacidad para autorregularse, auto dirigirse y planificar los recursos con los que se cuenta según los interés del Estado. Con esto se tiene la posibilidad de gestionar y resolver los asuntos de carácter local y administrativo que le competen.

2.4.2 CÓDIGO MUNICIPAL

La Constitución indica que la ley que regulará a las Alcaldías es el Código Municipal facultando, otorgando potestades y obligaciones que deberán cumplirse. Es de vital importancia tomar como punto de partida estas disposiciones, ya que permitirán fijar el marco en que se desarrollará la Unidad de Recursos Humanos; en ese sentido, el Concejo está facultado para emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal, a la vez aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal (Art. 30 N. 4 y 6, Código Municipal).



2.4.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL (LCAM)

Esta ley tiene como objeto desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa 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. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquier índole (Art. 1 de la LCAM).

Dicha ley es aplicable a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país y también a todas las “Entidades Municipales⁴” con excepción de lo establecido en el Artículo 2 de esta ley. Así mismo, se establecen las funciones correspondientes a los niveles de la carrera detallando el contenido funcional y la clasificación en los niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos (Art. 5-10 de la LCAM) y los requerimientos para el ingreso a la carrera administrativa municipal (Art. 12 de la LCAM); de esta manera se podrán desarrollar los lineamientos para una planificación y ejecución de la gestión administrativa del personal.

Los órganos encargados de la administración de la Carrera Administrativa Municipal son especificados en esta ley (Art. 13-17 de la LCAM), entre los cuales están:

⁴ Entidades Municipales son todas aquellas municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal.



1. Los Concejos Municipales.
2. Los Alcaldes Municipales.
3. Las Máximas Autoridades Autónomas de las Entidades Municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

Los Concejos Municipales son los responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivos municipios, debiendo aplicarlo dentro del ámbito de su competencia y realizando evaluaciones sobre los resultados de la aplicación (Art. 14 de la LCAM).

El Alcalde Municipal representa la máxima autoridad administrativa del municipio, es corresponsable con su respectivo Concejo Municipal en el adecuado establecimiento de la carrera administrativa, siendo parte de sus atribuciones la aplicación, dentro del ámbito de su competencia, la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades de las demás autoridades señaladas en la misma, dirigir por el mismo o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la municipalidad, aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas del Concejo Municipal y también debe llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa (Art. 15 de la LCAM).

Las “Máximas Autoridades Administrativas”⁵ son las responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivas entidades, atribuyéndose la aplicación de la ley siempre dentro del ámbito de su competencia, sin perjuicio de las responsabilidades encomendadas a las autoridades de gobierno de las mismas, dirigir por si mismas o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la entidad municipal, aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas de las autoridades de gobierno de la entidad

⁵ Las Máximas Autoridades Administrativas son las que forman parte de las entidades municipales que en esta ley se denominarán “Máximas Autoridades Administrativas”.



municipal, llevar el registro municipal de la Carrera Administrativa (Art. 16 de la LCAM).

Las “Comisiones Municipales⁶” son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos; garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos. Su creación es obligatoria en cada uno de los municipios de la Republica y en las demás entidades municipales; no obstante, los municipios podrán asociarse para crear una sola Comisión Municipal con jurisdicción en todos los municipios que lo acordaren (Art. 17 de la LCAM).

La actuación que presentan las Comisiones Municipales se relacionan de manera directa en la gestión administrativa del personal, por lo que se deberán establecer las bases referidas a esta ley, para una planificación eficiente del diseño y funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos. Esta comisión deberá estar integrada por (Art. 18 de la LCAM):

1. Un representante del Concejo Municipal.
2. El Alcalde Municipal o su Representante.
3. Un representante de los servidores públicos municipales (niveles de dirección y técnico)
4. Un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte (administrativo y operativo).

En caso de que se posea una actuación asociada de dos o más municipios para implementar la carrera administrativa, los miembros de la Comisión serán siempre en número de cuatro. Además esta ley detalla su duración (Art. 19 de la LCAM) y funcionamiento (Art. 20 de la LCAM) y sus funciones como

⁶ Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa para efecto de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se denominarán “Comisiones Municipales” o “Comisión Municipal”.



instancias de mediación para solucionar inconformidades o problemas (Art. 22 de la LCAM).

Las atribuciones que poseen las Comisiones Municipales son:

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma;
2. Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso;
3. Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos consagrados en esta ley, por parte de sus superiores jerárquicos;
4. Rendir un informe semestral de labores del Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes;
5. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
6. Los demás que por ley le competan (Art. 21 de la LCAM).

Otra de las regulaciones que tiene por objeto dicha ley, es la del Acceso y Vinculación a la Carrera Administrativa, que determina los procesos en los que se permite garantizar el ingreso del personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base al mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos (Art. 23 de la LCAM). Esta parte es de vital importancia, ya que se relaciona con una de las funciones que componen a la Unidad de Recursos Humanos, la función del Empleo, es la encargada de establecer los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal; la ley es muy explicativa en cuanto a las formas de selección y reclutamiento de los diferentes candidatos especificándose las obligaciones del concurso, los organismos



competentes, las clases de concurso a ofrecer, las distintas pruebas de idoneidad, los procedimientos para seleccionar al candidato junto con sus periodos de prueba (Art. 24-41 de la LCAM).

De igual forma en la regulación del Acceso y Vinculación, se especifica la Evaluación del desempeño laboral, su calificación (Art. 42-46 de la LCAM) y las capacitaciones (Art. 47-50 de la LCAM) para todo aquel empleado que este dentro de la carrera administrativa, enmarcándose en otra de las funciones que componen la unidad, la función del Desarrollo de los Recursos Humanos. Además establece algunos procedimientos y causales de retiro de la carrera administrativa (Art.51- 54 de la LCAM), como parte de la función de administración de personal; aquí también especifica los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos (Art. 59-61), incluyendo a la vez como parte del régimen disciplinario las amonestaciones, causales, sanciones y suspensiones (Art. 62-77A de la LCAM).

2.4.4 LEY DEL SERVICIO CIVIL (LSC)

Este Ley representa un conjunto de normas jurídicas que tiene por objeto principal regular las relaciones del estado y el municipio con sus servidores públicos, así mismo garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud (Art. 1 de la LSC).

Es decir las disposiciones en las que se enmarca esta ley facilitan y mejoran la gestión administrativa de los empleados en las distintas entidades o instituciones, detallando algunos de los lineamientos y parte de las funciones que debe de tomar como marco legal la Unidad de Recursos Humanos. Entre



algunos lineamientos que detalla están los requisitos del ingreso al Servicio Civil (Capítulo III de la LSC), la Selección de nuevo Personal (Capítulo IV de la LSC), los derechos, deberes y prohibiciones de los funcionarios y empleados (Capítulo V de la LSC), el régimen Disciplinario (Capítulo VII de la LSC), el derecho colectivo de Trabajo (Capítulo XI de la LSC), entre otras disposiciones que describe esta ley.

2.4.5 LEY DE ASUETOS, VACACIONES Y LICENCIAS DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS

La presente ley tiene como objeto establecer los días de asuetos y vacaciones, así como las causales de licencias para los empleados públicos a fin de conciliar los intereses de la administración con los de los empleados, procurando que éstos gocen de los beneficios que en justicia merecen, sin dañar por ello la eficacia de los servicios públicos.

2.4.6 LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

El objeto de esta ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los empleados, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.



Capítulo III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



CAPITULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Comprende los mecanismos utilizados para recolectar la información necesaria para determinar la forma en que se ejecuta la función administrativa en el área de los Recursos Humanos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó se basa en los siguientes tipos de investigación:

3.1.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Las actividades se iniciaron realizando la investigación preliminar, a través de una entrevista dirigida a la Secretaria Municipal, con el fin de obtener ideas que orienten la investigación propiamente dicha.

3.1.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Esta investigación consiste en obtener y consultar las diversas fuentes secundarias de donde se obtendrán los datos existentes que se relacionan al estudio.

3.1.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este apartado, se describirá el procedimiento que se utilizara para la realización de la investigación.



3.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se basó en un Estudio Proyectivo, este consiste en la realización de un diagnóstico preciso de las necesidades involucradas en la gestión administrativa del recurso humano de la municipalidad con base en los resultados de un proceso investigativo; dando paso a la elaboración de una propuesta para el diseño de la unidad, como solución a los distintos problemas y necesidades identificadas (Hurtado de Barrera 2000).

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño que se aplicó en esta investigación es el Estudio no Experimental, cuyo objetivo es la observación de fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Este estudio no construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza en donde las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene un control directo sobre estas ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernandez Sampieri 2006); esto facilitó el análisis de los datos y determinar el tratamiento estadístico que se le dará a la información.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está compuesta por todos los empleados de la Alcaldía, los cuales suman un total de 47 personas en los diferentes puestos de cada área de funcionamiento.

En este caso, por ser la población finita y no muy numerosa, por el tipo de estudio a realizar se tomaran como la muestra a investigar los empleados que



tienen a su responsabilidad una unidad determinada, teniendo como resultado un mejor análisis de la información obtenida.

3.5 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

Fuente:

- Entrevista.
- Observación directa.

3.5.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Fuente:

- Documentos y registros.
- Estudios similares.
- Bibliografía.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 ENTREVISTA

Este instrumento se desarrollará de acuerdo al nivel jerárquico que se posea dentro de la estructura organizativa, con el objetivo de profundizar en el



desempeño de la administración del recurso humano. Se enfocara de esta manera en las jefaturas de las unidades con las que cuenta la estructura organizativa, ya que es donde cuenta con un mayor control de todas las actividades administrativas relacionadas directamente a los empleados.

La entrevista será del *tipo estructurada* que también es llamada *entrevista formal o estandarizada*. Consiste en una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se les formulan a las diferentes personas, manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos.

Esta entrevista se basa en un formulario normalizado, cuyas preguntas han sido previamente preparadas. Este tipo requiere un conocimiento previo del investigador, de los aspectos relevantes del evento estudiado, lo que le permite seleccionar y formular las preguntas de manera precisa; requiere además que conozca el nivel de información y vocabulario de los entrevistados, de modo que el lenguaje empleado sea comprensible para ellos sin necesidad de explicaciones adicionales. Debido a que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los entrevistados.

3.6.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se utilizó esta técnica para registrar visualmente el funcionamiento de las diferentes áreas de la Alcaldía con el fin de evaluar el desempeño del recurso humano (Zacarias Ortez 2000).



3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información por sí misma no dice nada y al mismo tiempo contiene los elementos que nos permitirán el análisis y la elaboración de respuestas a nuestra problemática.

Esta información debe ser tratada reduciéndola, resumiéndola y agrupándola para compararla y analizarla. Para conseguir una mejor constitución de los datos recopilados en la entrevista, se encontraron los elementos con base común entre todas las respuestas obtenidas y se codificaron de acuerdo a un patrón que englobe a cada una de las características a comparar con las funciones básicas de una unidad de Recursos Humanos.



Capítulo IV

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE



CAPÍTULO IV. DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Las entrevistas que se efectuaron a los empleados encargados de las unidades de la alcaldía municipal así como a la secretaria, nos permiten visualizar la situación actual de la administración donde la persona que asume todos los roles que involucra la unidad de recursos humanos es la Secretaria municipal; en ella recae todo excepto la administración de los sueldos y la administración de prestaciones y servicios que son parte de las funciones de la persona encargada de cuentas corrientes. Para un mayor detalle se realizó el diagnostico clasificándose en las distintas funciones que posee la Unidad de Recursos Humanos, lo cual se presenta a continuación:

4.1.1. FUNCIÓN DE EMPLEO

4.1.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

Encargado: Secretaria municipal.

La planificación del Recurso Humano es una tarea que se realiza en base a las necesidades que van surgiendo, ya que por lo general la rotación de personal es baja y solo se agrega personal de acuerdo a las plazas que surgen al crear una nueva unidad o bien aumentar el número de empleados en una de las unidades ya existente debido a un crecimiento en la demanda de servicios.



4.1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Encargado Actual: Secretaria municipal

Como en la mayoría de instituciones públicas, se posee un manual descriptor de puestos y de funciones, éste se encuentra basado en las distintas leyes y normativas que rigen la administración y gestión del personal. Estos manuales han sido realizados por entidades de apoyo municipal como ISDEM.

4.1.1.3. PERFIL PROFESIONAL DE LOS CANDIDATOS

Encargado actual: Secretaria municipal

Para cada puesto de trabajo se posee un perfil profesional de acuerdo al cargo a desempeñar, si bien cierto que se tienen manuales de puestos, de funciones y organizativos, no se respetan los perfiles que se establecen a la hora de colocar a una persona en el cargo, ya que en esta municipalidad a los empleados actuales muchos en su mayoría no poseen los estudios o el nivel académico pertinente para ese puesto.

4.1.1.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Encargado Actual: Secretaria municipal y Concejo Municipal

En primera instancia es la secretaria quien moviliza todos los procesos necesarios para reclutar y seleccionar a los candidatos, en la etapa de selección realiza lo siguiente:



1. Primero los candidatos presentan su curriculum, a estos se pide que sea anexado título, recomendaciones, DUI, NIT, solvencia de la Policía Nacional Civil. Esta es realizada por la Secretaria Municipal.
2. Luego se realiza una selección de tres personas, las mejor evaluadas para el puesto disponible.
3. Después de seleccionar a los candidatos se envían los perfiles al Concejo Municipal, estos realizan sus deliberaciones y toman la decisión final de la persona que pasara a ser contratada.
4. Se le notifica a la persona elegida.
5. En el momento que se presenta la persona seleccionada, el encargado del área le explica y proporciona los lineamientos y funciones a seguir.
6. Se procede a la firma del contrato de trabajo que dura aproximadamente un periodo de tres meses, después se evalúa el desempeño, dedicación y responsabilidad en el trabajo se pasa a ley de salario, para luego formar parte del plantel que labora en la Alcaldía Municipal.

4.1.1.3. ACOGIDA E INSERCIÓN DEL NUEVO PERSONAL

Encargado Actual: Secretaria Municipal.

La inserción del nuevo personal es responsabilidad de la Secretaria Municipal, se siguen los siguientes procedimientos:

1. El encargado se comunica con la persona que ha sido seleccionada y acuerdan el día que iniciara sus actividades.
2. En el primer día es recibido por el encargado y le da una pequeña bienvenida, se le explican ciertas generalidades como: Reglamento Interno de Trabajo y las leyes a las cuales están regidos.



3. Se le hace entrega del manual de funciones para su puesto de trabajo, se le asignan un lugar de trabajo y mobiliario y equipo.

La inducción de personal se realiza de acuerdo a la plaza que está siendo contratado, ya que si es un puesto de trabajo nuevo en donde jamás se ha tenido en la municipalidad en muchos casos no se recibe capacitaciones, ya que el encargado no está en la capacidad de instruir de la mejor manera.

4.1.1.4. TRAMITACIÓN DE DESPIDOS Y SUSPENSIONES

Encargado Actual: Comité especial disciplinario.

El procedimiento para llevar a cabo una suspensión corre por cuenta del Alcalde municipal, quien puede suspender hasta por diez días a un empleado, sin embargo, debe notificar al comité disciplinario y justificar la sanción. Por otra parte para realizar un despido solo el comité está facultado para destituir a un empleado, para poder hacerlo efectivo se debe apegar totalmente a las leyes que rigen el accionar de la administración pública.

El procedimiento para ejecutar Despidos se realizan de la siguiente manera:

1. El Alcalde Municipal y el Comité Disciplinario se encargan de dictaminar el despido una vez ameriten causas justificadas.
2. Luego la Secretaria Municipal prepara el acta y papeleo correspondiente para amparar y ejecutar el Despido.
3. El Alcalde junto al comité llaman al empleado para proceder al despido en donde presentan las causas de despido.

En cuanto a los despidos la dirección no autoriza ni gestiona despidos frecuentemente, es por ello que la mayor parte del personal tiene varios años prestando sus servicios a la municipalidad.



El comité especial disciplinario está compuesto por miembros de la plantilla laboral o bien de integrantes de concejo municipal que si bien son trabajadores de la municipalidad, forman parte del equipo de trabajo que toma las decisiones importantes en conjunto con el Alcalde municipal.

4.1.2. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4.1.2.1. ELECCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS

Encargado actual: Secretaria Municipal

Este apartado administrativo depende mucho del tipo de plaza que se necesite cubrir, ya que en algunos casos existen leyes que rigen el proceso de contratación para los puestos administrativos, operativos y técnicos están regidos por una ley específica llamada “Ley de Salario” la cual también se utiliza en paralelo a la “Ley de la Carrera Administrativa Municipal” y la “Ley del Servicio Civil”, la labor de la secretaria municipal se limita a tramitar toda la documentación que el proceso de contratación requiere.

4.1.2.2. GESTIÓN DE NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES

Encargado Actual: Cuentas corrientes.

La administración de las nóminas está a cargo de la persona que gestiona el área de Cuentas corrientes de la alcaldía municipal. Esta persona se encarga de pagar las diferentes obligaciones de la institución para con los trabajadores, estas obligaciones incluyen el seguro de vida individual que posee cada empleado.



4.1.2.3. GESTIÓN DE PERMISOS, VACACIONES, HORAS EXTRAORDINARIAS, BAJAS POR ENFERMEDAD, MOVILIDAD DE LA PLANTILLA

Encargado Actual: Secretaria Municipal

En la entrevista llevada a cabo con la secretaria municipal nos expresa que es ella quien se encarga de tratar este tema en su totalidad, este dato puede ser corroborado observando los resultados de las entrevistas a los trabajadores los cuales al ser consultados en este aspecto, la totalidad opino que estos asuntos se tratan con su jefa inmediata. Horas extraordinarias es muy difícil que se den en este tipo de trabajo.

4.1.2.4. CONTROL DE AUSENTISMO

Encargado Actual: Secretaria Municipal.

La ausencia de los trabajadores a sus actividades diarias como se mencionaba anteriormente, es llevada por la secretaria municipal. Esta es una función que requiere especial atención, ya que la falta de los empleados afecta el servicio que se brinda a los ciudadanos.

Un mecanismo utilizado para el control del ausentismo y de la puntualidad es el registro por medio de un reloj biométrico (digital) en el cual cada empleado registra su huella digital, con esto se controla la hora de entrada y salida de todo el personal que labora en la municipalidad.

Los permisos para faltar al trabajo son elaborados por el empleado y se presentan a la Secretaria Municipal quien es la que lleva el reporte mensual de cada empleado, dichos permisos son anexados junto con las constancias en cada expediente personal.



4.1.2.5. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Encargado Actual: Alcalde Municipal y Secretaria Municipal

La municipalidad posee un reglamento interno de trabajo muy bien establecido en el que detalla cada normativa a cumplir, este fue creado con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar tanto el alcalde y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

4.1.3. FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN

4.1.3.1. RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS

Encargado Actual: Secretaria municipal en conjunto con Alcalde y Concejo Municipal.

Si bien no se otorgan incentivos por metas cumplidas o por situaciones similares, es decir, el trabajador percibe mensualmente el sueldo normal establecido en su rango salarial, en base al rendimiento que demuestre el empleado así como en base a la inflación que vive el país, se hace un recalcu de salarios el cual es elaborado y aprobado por el Alcalde y Concejo municipal.

4.1.4. FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1.4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Encargado actual: Secretaria municipal



La evaluación del desempeño se da a través de los informes mensuales que cada empleado a cargo de las diferentes unidades debe presentar a la dirección, no obstante se cuenta con un manual específico para realizar este proceso; al consultar sobre el tema a los empleados solo mencionan informes mensuales de las actividades realizadas, en el mismo tema la secretaria municipal menciona evaluar el desempeño una vez al año en base a características como ética, rendimiento y responsabilidad, todo eso está contenido en el manual de desempeño.

Es necesario sentar las bases para la aplicación más efectiva de la evaluación al personal y proponer acciones o medidas a tomar en base a los resultados individuales de cada empleado, para que de esta manera no quede solamente en una evaluación obligatoria, sino más bien pueda utilizarse para mejorar la calidad en el servicio proporcionado al ciudadano.

4.1.4.2. FORMACIÓN DEL PERSONAL

Encargado Actual: Secretaria Municipal

Actualmente la municipalidad como parte de toda institución pública reconoce que la atención al usuario y la mejora en sus servicios para los ciudadanos es su objetivo primordial, debido a esto, se ha enmarcado en proporcionarle a sus empleados la constante capacitación con el propósito de completar, actualizar o especializar sus competencias laborales para contribuir a mejorar su productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo a través de cursos de complementación. Sin embargo, la institución por sí sola no cuenta con los fondos suficientes para esto, por lo que se recurren a la colaboración de organismos que se especializan en la formación y capacitación de personal, algunas de las instituciones que la Alcaldía recurre son:



INSAFORP, ISDEM, FUEMUCA, Corte de Cuentas, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, FEPADE, entre otros.

No se posee un plan de Formación de Personal, ya que el encargado explicaba que no se tienen los fondos necesarios para que el empleado tenga una constante formación, por lo que constantemente se buscan oportunidades proporcionadas por dichas organizaciones en donde se imparten capacitaciones de acuerdo a los temas actuales, a las necesidades que se tienen, a los nuevos sistemas por implantar y es así como la municipalidad busca las formas para que el empleado tenga una formación integral.

4.1.5. FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

4.1.5.1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Encargado actual: Alcalde Municipal y Secretaria Municipal

Como parte de la administración de personal las buenas relaciones personales entre empleados son fundamentales para un excelente clima organizacional para el cumplimiento óptimo de las funciones. Es el Alcalde municipal el responsable de la resolución de problemas entre el personal siempre y cuando se respete lo establecido en las diferentes leyes y el reglamento interno de trabajo.

4.1.5.2. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Encargado actual: Comisión especial de Seguridad y Salud Ocupacional, Facilitadora de recursos: Secretaria municipal.



A inicios del segundo trimestre del año 2014 fue consolidada la comisión especial de Seguridad y Salud Ocupacional, creada y es integrada por miembros de la plantilla laboral actual; esta comisión ha planteado y puesto en marcha un Programa de seguridad y salud ocupacional que está muy bien sustentado y tiene pocos puntos débiles. Todos los empleados han sido capacitados e involucrados en el Programa.

Se cuenta con los implementos de seguridad necesarios para la prevención de accidentes sin embargo, dentro de los trabajadores entrevistados, el 30% de los trabajadores expresa no contar con los implementos de seguridad necesarios para hacer trabajo de campo, esta información puede ser baja debido a que de los entrevistados solo el 40% salen con frecuencia a trabajos fuera de la oficina.

4.1.6. FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

4.1.6.1. SERVICIOS ESPECIALES

De acuerdo a lo expresado por los empleados y la misma secretaria municipal en la parte de servicios especiales brindados por la comuna para los empleados, solamente figura el seguro de vida individual del cual la municipalidad asume el total del costo. Además de este beneficio se cuenta con programas de estudio que son costeados por las instituciones que los imparten siendo gestionados por la municipalidad para proporcionarlos al empleado que lo requiera o le sean de mayor utilidad los conocimientos que serán brindados.

Como toda alcaldía municipal cuenta con lugares de esparcimiento o centros de convenciones al cual tienen acceso tanto ciudadanos como empleados.



4.2. EVALUACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL

Tabla 1. Evaluación de la Situación Actual.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	SE LLEVA A CABO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN DE EMPLEO 			
1. PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA	X		<p>Cada plan de trabajo que realiza la municipalidad es por un periodo de 5 años, por lo que la contratación de nuevo personal es muy baja, sin embargo, la institución puede contratar nuevo personal por las siguiente razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evalúan las necesidades que la ciudadanía tiene y de acuerdo a estas van surgiendo nuevas plazas o vacantes. ✓ Constante cambio en las leyes que por consiguiente exige la apertura de nuevas vacantes que se necesitan cubrir. ✓ Se necesita más personal a causa que no se alcancen a cubrir los diferentes servicios prestados por la municipalidad. <p>La persona designada para la planificación de la plantilla es la Secretaria Municipal ya que es la encargada de la Administración</p>



			de Personal de dicha alcaldía.
2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	X		Se cuenta con un manual descriptor de puestos que se actualiza cada año con la ayuda de ISDEM, luego de actualizarlo es aprobado por la máxima autoridad el Concejo Municipal.
3. DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS CANDIDATOS A UN PUESTO DE TRABAJO	X		Esta municipalidad cuenta con un manual descriptor de puestos y de funciones, en donde se detalla el perfil profesional que describe las capacidades y competencias que se requieren para el desarrollo de funciones y tareas de una profesión el cual debe de tener el candidato para optar al puesto de trabajo; sin embargo aunque se tienen los manuales no se respetan en su gran mayoría los perfiles, ya que según datos tomados en las entrevistas la mayoría de los empleados no tienen los estudios y conocimientos pertinentes para optar por los distintos puestos de trabajo, en este tipo de instituciones funciona lo que popularmente se conoce como spoils systems (designación de puestos administrativos como recompensa a los miembros del partido político que han contribuido a la victoria electoral) esto se combina con la ausencia de una institucionalidad sólida de administración pública lo que permite afirmar que los administradores profesionales o los



			<p>profesionistas especializados no pueden echar raíces en el servicio público, su gran amenaza era y sigue siendo el clientelismo político.</p>
<p>4. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</p>	X		<p>Aunque se posee un manual de selección y reclutamiento de personal bien establecido, no se siguen los procedimientos adecuados, ya que no se realizan pruebas de conocimiento y en su gran mayoría no se respetan los perfiles profesionales que se exigen por cada plaza vacante, además esta actividad en sus primeras etapas es responsabilidad de la Secretaria Municipal quien es la que selecciona a tres candidatos para que el Concejo Municipal decida en última instancia a quien debe de contratar.</p>
<p>5. ACOGIDA E INSERCIÓN DEL NUEVO PERSONAL</p>		X	<p>La alcaldía no posee un manual de Bienvenida lo que dificulta seguir los mismos procedimientos en cada contratación.</p> <p>La inserción del nuevo personal es realizada por la Secretaria Municipal quien es la que explica y le proporciona al nuevo empleado el reglamento interno de trabajo, las distintas leyes a las que se está regido y el manual de funciones que deberá cumplir.</p> <p>El problema que se presenta es que muchas veces la persona seleccionada no</p>



			recibe la inducción necesaria debido a que no se tienen los conocimientos para impartirlos y dirigir al nuevo empleado.
6. TRAMITACIÓN DE DESPIDOS Y SUSPENSIÓN DE EMPLEO.	X		<p>El procedimiento que conlleva actividades como despidos y suspensiones de empleo se encuentran establecidos en La Ley de la Carrera Administrativa Municipal y la Ley del Servicio Civil, las cuales son las normativas principales que detallan procedimientos a seguir para las entidades autónomas como lo son las municipalidades.</p> <p>La alcaldía sigue ciertos procedimientos los cuales en primera instancia son regidos por dichas leyes, el Alcalde Municipal como máxima autoridad es quien por faltas leves puede suspender a un empleado hasta por un máximo de 10 días sin goce de sueldo. Por otra parte únicamente el comité está autorizado para suspender hasta por un máximo de 30 días por faltas graves.</p> <p>En cuanto a la tramitación de despidos no se poseen procedimientos, solo se basan en las leyes anteriormente mencionadas. El Alcalde Municipal, el Comité Disciplinario y la Secretaria Municipal son los que se encargan de autorizar los despidos.</p>



<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL 			
<p>1. ELECCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS</p>		<p>X</p>	<p>La administración pública cuenta con leyes que describen en su mayoría la formalización de contratos, en la alcaldía no se tienen procedimientos documentos para ejecutar dicha formalización, es la Secretaria Municipal la encargada de llevar a cabo esta actividad siguiendo con las normativas establecidas.</p>
<p>2. GESTIÓN DE NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES</p>	<p>X</p>		<p>A pesar que se realiza esta tarea dentro de la alcaldía no se tiene un manual de procedimientos en el cual basarse, sino más bien es ejecutado por la Encargada de Cuentas Corrientes que le ha sido asignada esta función, la cual no debería ejecutarla ya que no le corresponde debido a que dentro de las funciones establecidas para ese puesto no dan lugar.</p>
<p>3. GESTIÓN DE PERMISOS, VACACIONES, HORAS EXTRAORDINARIAS, BAJAS POR ENFERMEDAD, MOVILIDAD DE LA PLANTILLA</p>	<p>X</p>		<p>Esta tarea administrativa como anteriormente se menciona es llevada a cabo por la Secretaria Municipal, quien a pesar de todas sus demás responsabilidades ejecuta esta función como administradora del personal. Se basa principalmente en las leyes establecidas en</p>



			la Ley del Servicio Civil y en la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias.
4. CONTROL DEL AUSENTISMO	X		<p>El control llevado sobre la asistencia de los empleados a la alcaldía está a cargo de la Secretaria Municipal, el reporte se lleva mensual y cada empleado debe de firmarlo para dar conformidad a su asistencia.</p> <p>Aunque se poseen controles mensuales no se tiene documentado los procedimientos para llevarse a cabo y además no se cuenta con un formato de permiso que respalde y ampare las constancias presentadas por los empleados.</p>
5. REGIMEN DISCIPLINARIO	X		<p>Se cuenta con un reglamento interno de trabajo el cual detalla las normas a cumplir, está muy bien especificado y se basa en las diferentes leyes que dan los parámetros a seguir.</p>
• FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN			
1. RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS	X		<p>La administración pública no cuenta con los recursos necesarios para destinar parte de su presupuesto hacia incentivos, sin embargo, la municipalidad ofrece mecanismos básicos de remuneración la cual garantiza una fuente segura de ingreso a sus empleados.</p>



<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS 			
1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	X		La evaluación del desempeño se lleva a cabo una vez al año y es dirigida por la secretaria municipal acompañada de dos miembros designados por el Concejo municipal. Este procedimiento no deriva en acciones correctivas.
2. FORMACIÓN DEL PERSONAL	X		Se lleva a cabo cuando surge una oportunidad generada por las organizaciones que apoyan a la administración pública, los empleados que más se desenvuelvan en el área de estudio son los que envía la secretaria quien es la encargada de gestionar los recursos y las oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> FUNCION DE LAS RELACIONES LABORALES 			
1. RESOLUCION DE PROBLEMAS LABORALES	X		La resolución de problemas a nivel interno es realizada por la Secretaria Municipal, esta actividad es llevada a cabo sin un manual de procedimientos establecido, más bien se ha llevado cada año con la experiencia que la encargada posee.
2. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	X		Se cuenta con un comité capacitado y destinado a identificar, diagnosticar y



			desarrollar programas de prevención de riesgos. Algunos empleados manifiestan que carecen de equipo de protección personal.
• FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES			
1. SERVICIOS ESPECIALES	X		<p>Con los recursos limitados y destinados a obras públicas, los centros recreativos especialmente para los empleados no son factibles, sin embargo, los empleados tienen acceso a los diferentes centros recreativos municipales que por lo general son para la ciudadanía en general.</p> <p>Se proporciona un seguro de vida individual y es asumido enteramente por la municipalidad.</p>



4.3. CONCLUSIONES

Finalizada la investigación, recopilación y análisis de los datos se puede concluir lo siguiente:

- La municipalidad no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se encargue de mejorar la calidad, el desempeño y los resultados del personal que labora en la alcaldía, por lo que existen deficiencias en toda la organización.
- Se cuentan con muchos de los manuales administrativos que son sumamente necesarios para un mejor funcionamiento de la gestión administrativa; sin embargo, a pesar de su creación no son utilizados ni respetados.
- Existen los recursos necesarios en cuanto a información para crear y delimitar tanto funciones como procedimientos, ya que dentro de ley de la carrera administrativa, ley del servicio civil y el reglamento interno de trabajo, existe la suficiente información para crear procesos concretos y fáciles de las funciones que deben desarrollar como unidad de recursos humanos, lo cual representa una ventaja para los investigadores.
- Uno de los puntos que merece gran atención es la gestión administrativa del personal que en esta alcaldía se posee como responsable de esta área a quien desempeña el cargo como Secretaria Municipal. Esto ha provocado durante muchos años que en muchas ocasiones al no existir un modelo definido de comunicación interna y conceptos claros de liderazgo en los niveles jerárquicos de la alcaldía se genere la Dualidad de Mandos que es un problema significativo que trae como consecuencia una errónea designación de funciones hacia el puesto mencionado,



atribuyendo así obligaciones y responsabilidades que no están acordes al puesto de trabajo.

- En el proceso de Reclutamiento y Selección del personal no se realizan los procedimientos establecidos en los manuales, ni en las distintas leyes reguladoras de estas.
- La última decisión en lo referente a la selección del candidato al puesto de trabajo es tomada por el Concejo Municipal, esto se debe a la naturaleza de la institución ya que es dicho concejo el responsable de acordar y autorizar las contrataciones.
- La etapa de Acogida e inserción del nuevo empleado no se realiza de la manera adecuada ya que no se cuenta con un manual de Bienvenida que establezca los distintos procedimientos para la inducción del personal.
- Las funciones relacionadas a la administración y pago de planillas es llevada a cabo por la persona encargada de Cuentas Corrientes.
- Aunque se cuenta con un manual de Evaluación del Desempeño de personal no se realiza de forma consistente, ya que se hace por obligatoriedad de algunas instituciones que exigen tal proceso.



4.4. RECOMENDACIONES

Como grupo investigador se recomienda:

- La creación de la Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Texistepeque. con su respectiva organización interna.
- Plasmar en documentos formales objetivos, normas, reglamentos y los diferentes manuales y planes relacionados con la administración del personal.
- Estandarizar los procesos de trabajo.
- No dejar al concejo municipal la última palabra en lo relacionado a la selección del nuevo empleado, dejar esa decisión a la jefatura de la administración del personal y encargado de la unidad de Recursos Humanos.
- Se debe respetar las distintas leyes que establecen las funciones y atribuciones de los puestos de trabajo.



Capítulo **V**

PROPUESTA “DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE”



CAPÍTULO V. PROPUESTA “DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”

Según lo expuesto en el capítulo anterior, se detalló cada uno de los problemas encontrados en la municipalidad relacionados a la administración de los Recursos Humanos a través del Diagnóstico y Evaluación; entre dichos problemas se pueden mencionar: falta de herramientas administrativas relacionadas a la gestión administrativa del personal, dualidad de mandos, procesos administrativos de recursos humanos poco estructurados o inexistentes, entre otros.

Por estas razones y teniendo en cuenta la creciente importancia que a través de los años se le ha dado al Recurso Humano, y que la administración de la municipalidad tiene la disponibilidad y las condiciones para mejorar los procesos actuales de la gestión administrativa del personal, como solución a las problemáticas identificadas se realiza una propuesta del diseño de la Unidad de Recursos Humanos que permitirá planificar organizar, dirigir, controlar las actividades y evitar fricción humana; motivar a que se trabaje con espíritu de cooperación en busca del bienestar de todos sus miembros.

De igual forma que se adapte al tamaño de la Alcaldía Municipal de Texistepeque; éste relacionado con todas las unidades, coordinando y proporcionando servicios, procedimientos técnicos para la administración de las funciones de recursos humanos al presentarse alguna necesidad sobre el manejo de personal.



La propuesta de la Unidad de Recursos Humanos con la cual se buscara optimizar la gestión administrativa de los empleados se enmarcará en lo siguiente:

- El diseño de la Estructura Organizativa propuesta para la Alcaldía Municipal de Texistepeque y para la Unidad de Recursos Humanos.
- Descripción de funciones de cada una de las áreas aplicables a la Unidad de Recursos Humanos.
- Descripción del puesto de la Unidad de Recursos Humanos.
- Descripción de los procedimientos aplicables a la Unidad Recursos Humanos.
- Y los diferentes planes y manuales aplicables a dicha unidad.

Dicha propuesta de diseño se sustentará técnicamente en las áreas de Ingeniería Industrial tales como: Distribución en Planta, Higiene y Seguridad Industrial, Organización y Métodos, entre otras.

5.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para el diseño de la estructura organizativa se consideró el total de personas que se encuentran laborando, sus necesidades y recursos.

En el organigrama de la Unidad de Recursos Humanos estará compuesto por una persona:

- Jefe de Recursos Humanos

5.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

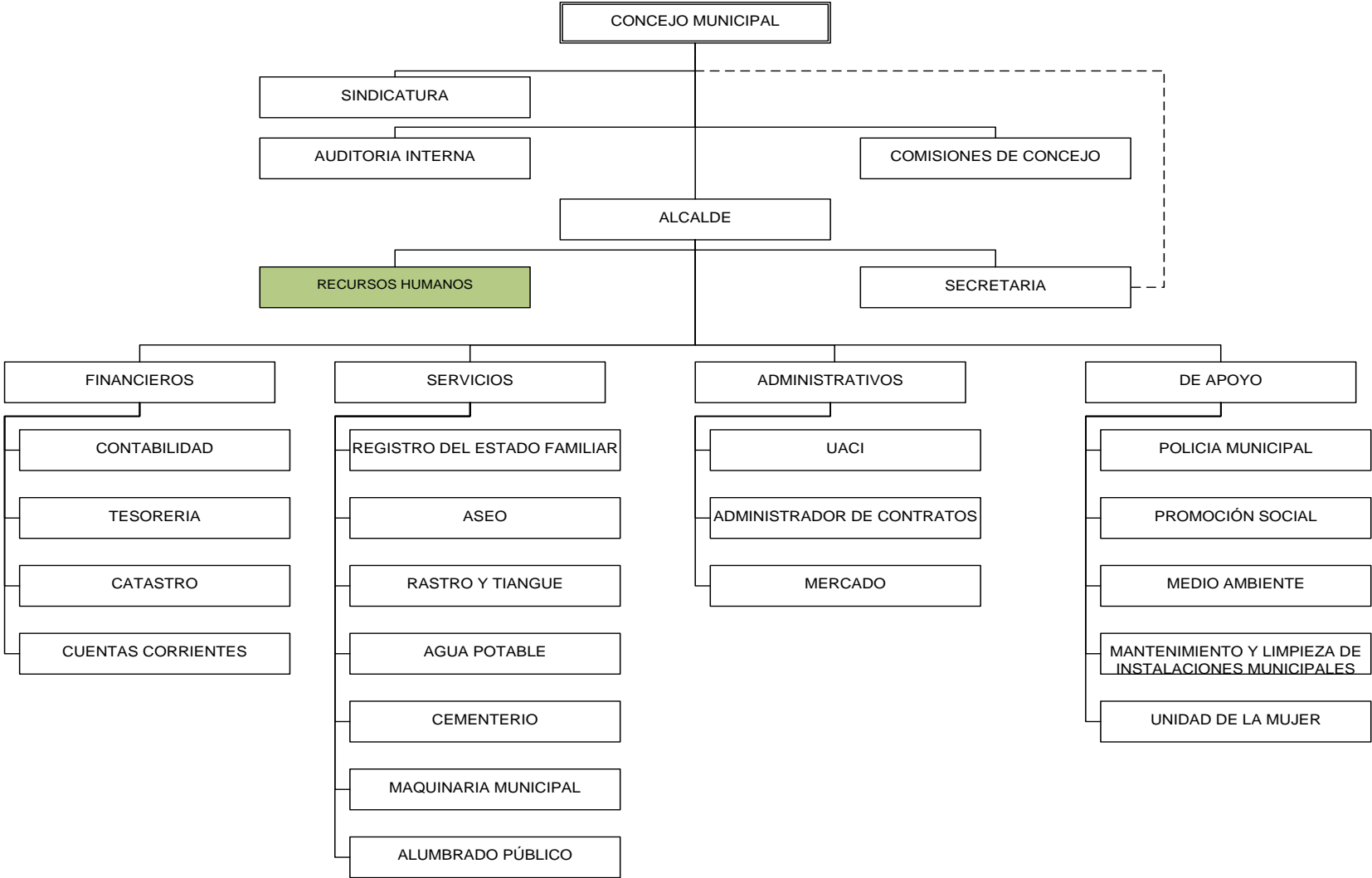


Ilustración 3. Propuesta de Estructura Organizativa para la Alcaldía Municipal de Texistepeque.



5.1.2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Considerando los objetivos de la Alcaldía como entidad pública que se presta sus servicios a la comunidad y con el propósito de ayudar a su alcance, la Unidad de Recursos Humanos se fija los siguientes objetivos:

5.1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Administrar, proveer, mantener y desarrollar el recurso humano para alcanzar los objetivos de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, velar por el cumplimiento de normas, procedimientos vigentes.

5.1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar y actualizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para garantizar el candidato idóneo en cada puesto.
- Proveer la inducción al nuevo personal por medio del manual de acogida e inserción de personal, para la identificación entre el nuevo miembro y la alcaldía.
- Realizar programas de capacitaciones para enriquecer y actualizar el conocimiento de los empleados.
- Promover la motivación generando un ambiente laboral estable para mejorar el desempeño de los empleados.



- Garantizar la seguridad y salud ocupacional para empleados, usuarios para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Desarrollar los programas de evaluación del rendimiento de empleados, para prestar un servicio de calidad a los usuarios.

5.1.3. POLITICAS ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Políticas de reclutamiento de personal

- Realizar convocatoria y concurso interno para las vacantes que surjan evaluando si internamente se cuenta con la persona adecuada.
- Los empleados que tengan un mínimo de dos años laborando podrán optar por las plazas vacantes que surjan.

Políticas de Selección y contratación de personal

- Coordinar las actividades referentes a la selección y contratación de personal con el fin de garantizar su eficiencia, ofrecer a la alcaldía de un Recurso Humano idóneo y calificado.

Políticas de Inducción al personal de nuevo ingreso

- Orientar al personal por medio de la difusión de objetivos, aspecto que caracterizan e historia con el fin de lograr la identificación de los nuevos empleados.



- Todos los empleados son responsables de generar un ambiente agradable, de orientación y cortesía.
- Los jefes de unidades resolverán todas las dudas y generaran un ambiente de confianza para que nuevo empleado se adapte.

Políticas de Capacitación del personal

- Identificar las necesidades de capacitación del personal para mejorar el rendimiento de todos los empleados, generando mejora continua en la prestación de los servicios.
- Impulsar planes de desarrollo en todas las áreas dirección, técnico, administrativo y operativos.
- Fortalecer a los empleados, estableciendo un programa de reforzamiento de la carrera profesional en labores técnicas y administrativas, con parámetros de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación.

Políticas de Evaluación del desempeño

- Todos los empleados estarán sujetos a evaluaciones constantes de rendimiento según lo establecido en el manual de evaluación del desempeño.
- Los jefes de unidades serán los encargados de evaluar a su personal con objetividad y transparencia.



- El resultado individual de la evaluación de desempeño de cada persona, será incorporado en su expediente personal.

Políticas de seguridad y salud ocupacional

- Promover una cultura de obediencia y participación a las normas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Mantener una supervisión continua de las diferentes actividades realizadas por cada uno de los trabajadores.
- Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención de riesgos, pudiendo colaborar en la corrección de las deficiencias existentes.
- Trabajamos para evitar todos los accidentes. Nos esforzamos continuamente por impedir daños personales, daños materiales u otros.

5.1.4. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear los objetivos de la organización con el recurso humano para obtener el éxito organizacional y enfrentar desafíos.



Funciones Generales de la Unidad de Recursos Humanos

- Función del empleo.
- Función Administración de Personal.
- Función de Rendimiento y Retribución.
- Función de Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Función de los Servicios Sociales.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

**MANUAL DE FUNCIONES Y
DESCRIPCION DE PUESTOS
PARA LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS**

**SEPTIEMBRE
2014**



5.2. MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

5.2.1. INTRODUCCION

En el presente manual se establecen las principales funciones y responsabilidades de la persona a cargo de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Texistepeque que debe desempeñar; las relaciones tanto internas y externas con las que debe establecer lineamientos operativos para la correcta administración del Recurso Humano.

También se describen algunas características básicas que deberá poseer la persona que opte al cargo y las dependencias superiores e inferiores a las que estará sometido.

5.2.2. OBJETIVOS

5.2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Gestionar, administrar y evaluar el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

5.2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar programas de selección y reclutamiento e inducción del personal.
- Diseñar evaluaciones para el control del desempeño y rendimiento de los trabajadores.



- Velar por el cumplimiento de retribuciones, prestaciones, derechos de la institución y trabajadores.
- Desarrollar programas de capacitación para el personal, desarrollando especialización en el desarrollo de sus funciones.
- Implementar mecanismos de motivación para el personal incrementando su desempeño.
- Garantizar una comunicación efectiva evitando errores y malos entendidos.

5.2.3. BASE LEGAL

Tabla 2. Base Legal Manual de Funciones.

ITEM N.	NORMATIVA LEGAL	ARTICULOS
1	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	59, 60, 61

Equidad de Género

Art. 1-A. Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.



5.2.4. CAMPO GENERAL DE TRABAJO

En relación al ámbito de trabajo, atribuciones y responsabilidades, la labor que esta atribuida a la unidad de recursos humanos comprende la selección, contratación, gestión, formación y capacitación del personal de las distintas unidades que forman parte de la Alcaldía de Texistepeque, así como la proyección social y compensación a favor de las áreas que comprende dicha organización, generando un buen ambiente laboral y garantizando el mejor desempeño de los empleados.

5.2.5. MANUAL DE FUNCIONES

5.2.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Dependencia:	Unidad de Recursos Humanos
Numero de cargo:	1
Reporta a:	Alcalde Municipal y Concejo Municipal
5.2.5.2. OBJETIVO PRINCIPAL	
Gestionar, planificar, dirigir, controlar y medir el rendimiento del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de Texistepeque de una manera óptima y eficiente.	
5.2.6.3. FUNCIONES	
a) Asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.	



- b) Definir y ejecutar el plan estratégico y el presupuesto de Recursos Humanos.
- c) Proponer rotaciones funcionales de personal y/o de puestos en la organización.
- d) Estimar y prever las necesidades de selección de acuerdo con los jefes a cargo de las distintas unidades que componen la municipalidad.
- e) Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, con el fin de asegurar la elección de los candidatos idóneos para los puestos de la organización.
- f) Diseñar y aplicar procedimientos para facilitar la inducción del nuevo trabajador.
- g) Coordinar y controlar el proceso de egreso del personal (despido, retiro voluntario).
- h) Elaborar, supervisar y controlar el sistema vacaciones.
- i) Gestionar y controlar los permisos del personal por medio de solicitudes.
- j) Gestionar las posibles incidencias de presencia (bajas por enfermedad, ausentismo laboral, vacaciones, entre otras).
- k) Establecer, desarrollar un régimen disciplinario para mantener el eficiente funcionamiento de los trabajadores.
- l) Supervisar y revisar el proceso de elaboración de planillas, a fin de garantizar el depósito justo y oportuno de las obligaciones de la municipalidad con los empleados.
- m) Elaborar el Plan Estratégico de Formación: realizar el seguimiento y cumplimiento del plan anual de los trabajadores.
- n) Prevención de Riesgos Laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral. Confeccionar el Plan Anual de Seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia,



gravedad).

- o) Aplicar, adaptar y mejorar el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.
- p) Elaborar y gestionar planes y programas de beneficio a los trabajadores y a sus familias.
- q) Medir y evaluar el ambiente laboral constantemente y gestionar programas de capacitación en las áreas más problemáticas.
- r) Coordinar y realizar los planes de comunicación interna.
- s) Generar y mantener actualizado los expedientes del personal de toda la organización.

5.2.5.3. RELACIONES

- **Relaciones internas:** Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Sindicatura, Auditoría interna, Comisiones de Concejos, Secretaria Municipal, Unidad Financieros, Servicios, Administrativos, de Apoyo.
- **Relaciones externas:** Ministerio de Trabajo, Organizaciones no gubernamentales, ciudadanía en general.

5.2.5.4. RESPONSABILIDADES

- Llevar el registro de asistencia de los empleados municipales.
- Llevar los permisos y licencias de los empleados municipales.
- Llevar organizado y debidamente actualizado el archivo de expedientes del personal que labora en la Alcaldía Municipal.
- Autorizar los permisos y licencias de los empleados municipales.
- Elaboración de las planillas mensuales.
- Llevar control de las planillas de AFPS.



- Llevar control de la renta de empleados y profesionales.
- Controlar las planillas del ISSS.

5.2.5.5. REQUISITOS DEL PUESTO

- Título universitario con especialización en Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.
- Conocer sobre legislación municipal, sobre La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Ley del Servicio Civil y la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias.
- Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita con diferentes tipos de personas.
- Cualidades de liderazgo para motivar a un equipo de trabajo hacia las metas en común.
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo para desarrollar actividades y alcanzar los objetivos y metas requeridas.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



5.3. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

5.3.1. INTRODUCCIÓN

El documento comprende los objetivos que la institución pretende lograr con su utilización, la base legal que respalda la Municipalidad de Texistepeque atendiendo requisitos establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; se ha estructurado el presente Manual sobre Reclutamiento, Selección y Nombramiento de Personal de la Municipalidad, como un instrumento técnico administrativo que garantice a la institución el ingreso de personal capacitado, responsable, idóneo para desempeñar con eficiencia las funciones, así como también garantizar a los aspirantes a los cargos que participen en igualdad de condiciones. Contiene cada uno de los procedimientos descritos y que permiten generar igualdad y transparencia en el proceso.

Así también comprende el ámbito que será aplicado, las políticas que deben considerarse antes, al inicio y puesta en marcha del proceso, y los procedimientos resultantes en cada uno de los procesos del reclutamiento, selección y nombramiento de personal.

5.3.2. OBJETIVOS

5.3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Disponer de una herramienta técnica – administrativa que oriente las acciones relacionadas con el reclutamiento, selección y nombramiento de personal municipal para garantizar la capacidad técnica, profesional, experiencia y honestidad de la persona a selecciona.



5.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Garantizar a los empleados que los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento de personal desarrollados por la municipalidad son transparentes y apegados a los procedimientos legales.
- Que la Municipalidad con la aplicación de las disposiciones establecidas en la Ley de la Carrera Administrativa, regule las condiciones de reclutamiento, selección y nombramiento de personal con base en méritos y aptitud, garantizando la estabilidad laboral.
- Mejorar el funcionamiento en todas las unidades que conforman la estructura organizativa del municipio, mediante la puesta en marcha de los procesos regulados de la ley de la Carrera Administrativa Municipal respecto a reclutamiento, selección y nombramiento de los aspirantes a plazas ofertadas por la Municipalidad.

5.3.3. BASE LEGAL

El contenido de este manual está basado en lo que establece la normativa legal en sus instrumentos siguientes

Tabla 3. Base legal para proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

ITEM N.	NORMATIVA LEGAL	ARTICULOS
1	Código Municipal	3 núm. 4
2	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	2, 23-41



5.3.3.1. REQUISITOS DE INGRESO

Los requisitos de ingreso⁷ que deberán presentar las personas para poder prestar sus servicios a la municipalidad son los siguientes:

1. Ser Salvadoreño y en el caso de ser extranjero estar
2. Ser mayor de dieciocho años.
3. Acreditar buena conducta.
4. Autorizado para trabajar en el país
5. Ser seleccionado para el cargo de entre los tres
6. Pasar el periodo de prueba

Estos requisitos arriba planeados no aplican para las personas que detalla el Art. 111 del Código Municipal.

5.3.3.2. CONCURSOS

Los concursos⁸ son detallados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ahí se establece que el acceso a la carrera y los ascensos a cargo de superior nivel o los ascensos de categorías dentro de un mismo cargo o empleo, se hará concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde o máxima autoridad según corresponda.

Dichos concursos por disposición de la misma ley deben garantizar al participante los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

⁷ Art. 2 en la LCAM.

⁸ Art. 24 en la LCAM.



Atendiendo disposición de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en su art. 26 establece que los concursos serán de 2 clases:

- Concursos de ascenso
- Concursos abiertos

Concurso de ascenso

La municipalidad tendrá que convocar a concurso de ascenso para promover a niveles y categorías superiores a los empleados y funcionarios que tengan interés y que llenen los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo.

El concurso de ascenso de nivel⁹ tiene lugar al ocurrir una vacante en la Municipalidad, debiendo el concejo o Alcalde o máxima autoridad, convocar a los empleados de carrera que tuvieran interés en participar, por medio de aviso colocado en la cartelera oficial de la municipalidad. La esquila será fijada por el término de cinco días anteriores del concurso.

El aviso tendrá la información siguiente

- Numero de puesto de trabajo disponible
- Funciones propias del cargo o empleo
- Requisitos y méritos necesarios para ocuparlas
- Fecha de cierre de la inscripción

En este concurso únicamente se examinarán y calificarán los requisitos y méritos acreditados por los concursantes.

Para el concurso de ascenso de categorías, según lo estipula el art. 30 de la ley de la carrera la convocatoria será anualmente, existan o no plazas vacantes y

⁹ Art. 27 en la LCAM.



tendrá derecho de participar todos los empleados y funcionarios que hayan laborado un mínimo de dos años en una determinada categoría que acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior.

La Comisión Municipal examinará y calificará los requisitos y méritos acreditados por los concursantes y comunicará al Concejo o Alcalde o máxima autoridad los nombres de los funcionarios y empleados que hubieren sido calificados satisfactoriamente y estos acordarán el ascenso dentro de los treinta días siguientes al de la comunicación que haga la comisión.

Si no existen cargos vacantes, los funcionarios y empleados ascendidos continuarán desempeñando las funciones correspondientes.

Concursos abiertos

Los concursos abiertos¹⁰, tendrán lugar en los casos de acceso a una plaza y nueva o cuando en los casos que la convocatoria a concurso de ascenso no se presenten candidatos en el término establecido o que los participantes no hubieren obtenido la calificación requerida o fuere objetada la propuesta por las autoridades de la municipalidad.

Para llenarse ya sea una plaza nueva o una vacante que no pueda cubrirse por concurso de ascenso¹¹, será el concejo o Alcalde o la máxima autoridad quien convocara a quienes tuvieran interés por medio de aviso al público colocado en la cartelera oficial de la municipalidad, por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.

Si la plaza vacante es de niveles de dirección o técnico, es obligatorio además convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación, debiendo hacerlo por lo menos ocho días antes a la fecha del concurso, pudiendo además emplear otros mecanismos y medios de convocatoria.

¹⁰ Art. 26 de la LCAM.

¹¹ Art. 28 de la LCAM.



El aviso contendrá la información siguiente:

- Número de plazas disponibles.
- Funciones propias del cargo o empleo.
- Requisitos y méritos necesarios para ocuparlas.
- Fecha de cierre de la inscripción.
- Verificación de las pruebas de idoneidad.

5.3.3.3. CASOS EN QUE NO ES NECESARIO EL CONCURSO

Los casos en los que determina los cargos o empleos en que no es necesario convocar a concurso¹² son los siguientes:

- Cuando se trate de personas que habiendo pertenecido a la Carrera Administrativa municipal, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un periodo no menor de dos años y si retiro no exceda de igual lapso.
- Cuando se trate de personas comprendidas en la nómina de elegibles propuestas por la comisión municipal respectiva para empleos o cargos iguales o similares de la misma clase.
- Cuando se trate de nombrar en plazas o contratar funcionarios o empleados para prestación de servicios cuya duración, en ambos casos, no exceda de cuatro meses. Los anteriores nombramientos y contratos no podrán realizarse nuevamente en el mismo año calendario.

¹² Art. 34 de la LCAM.



- Cuando se trate de llenar plazas vacantes de forma interina.

5.3.3.4. PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad¹³ son instrumentos de selección, cuya finalidad es explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidad del cargo a acceder.

Las pruebas consisten en lo siguiente:

- Rendir por parte de los aspirantes o concursantes uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales, para determinar su capacidad y aptitudes de los aspirantes y fijar su orden de relación, cuyas pruebas serán formuladas por el personal técnico en esta área, pudiendo ser estas las siguientes u otras que el departamento competente así lo asigne.
- Efectuar pruebas psicológicas. Cuyos test podrían comprender pruebas numéricas, de valores, de redacción, evaluación de la personalidad.
- Estudios psicotécnico, que consiste en preguntas apegadas al área en que el aspirante técnico o profesional, pudiendo ser sobre operaciones numéricas, datos personales, académicos profesionales, motivos que lo impulsan a solicitar el trabajo y cualquier otra pregunta conlleve a seleccionar al mejor candidato.

¹³ Art. 29 de la LCAM.



- Entrevistas, que puede hacerla el jefe de la unidad que tiene la plaza vacante, o bien las autoridades competentes.
- Cursos relacionados con el desempeño de los empleos a proveer. Esto es para los cursos abiertos.
- Cualquier otra prueba garantice y asegure la objetividad y transparencia en el proceso de selección.
- La valoración de los factores antes referidos, se realizara a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinados.

5.3.3.5. SELECCIÓN DE CANDIDATOS

La selección de candidatos¹⁴ según el cuerpo legal antes mencionado detalla que, luego de concluido el proceso de la prueba y con los resultados obtenidos para el acceso a la Carrera Administrativa Municipal de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionara los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionara el Concejo Municipal o Alcalde, o máxima autoridad que corresponda hacer el nombramiento.

Si el número de concursantes fuere inferior a tres, la comisión lo informara a la autoridad convocante, proporcionando los concursantes calificados.

¹⁴ Art. 31 de la LCAM.



En el caso que el concejo municipal o alcalde o máxima autoridad administrativa tuvieren fundamentos o razones para objetar la selección, debería informar a la comisión, razonando los motivos, solicitando nueva propuesta.

Al presentarse esta situación, la comisión hará un último concurso abierto, considerando los mismos procedimientos que establece la ley. Debiendo nombrarse al empleado o funcionario de entre los tres nuevos concursantes seleccionados.

Si la comisión declara desierto el concurso, el concejo o Alcalde o máxima autoridad, podrán nombrar directamente al empleado o funcionario, de acuerdo a la experiencia y conocimiento, observando en lo demás los requisitos establecidos en este manual.

Si no hay concursantes, o no llenan los requisitos, o no obtuvieren la calificación requerida, se declarara desierto el concurso y deberá realizarse uno nuevo. Si nuevamente se declara desierto, la comisión lo informara a la autoridad correspondiente quien podrá nombrar directamente al empleo o funcionario de acuerdo a experiencia y conocimiento, observando en lo demás los requisitos establecidos en este manual.

Además se establece que todo concursante tiene derecho a conocer los resultados del proceso de selección o ascenso en que hubiere participado y la calificación obtenida.

La vigencia de la terna y nómina de los mejores calificados¹⁵, resultado de los procesos de selección realizados por la comisión es de un año contado a partir de la entrega de la terna, por lo que podrá obviarse la realización de nuevos concursos para la provisión de empleados de entre los comprendidos en dichas ternas o nóminas.

¹⁵ Art. 32 de la LCAM.



Los aspirantes propuestos en una terna o nomina tendrán derecho en el mismo periodo a participar en concurso para la provisión de empleos con funciones y requisitos iguales o similares, sin necesidad de realizar nuevas pruebas de idoneidad ni acreditar más requisitos y méritos, y si su calificación estuviere entre los tres mejor calificados, formara parte de la terna que se propondrá a la autoridad correspondiente.

5.5.3.6. PERIODO DE PRUEBA

Todo empleado que haya sido seleccionado para desempeñar un cargo, será nombrado en periodo de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere evaluado positivamente por la autoridad que lo nombro, adquirirá los derechos de carrera y deberá ser inscrito en los registros nacional y municipal de la carrera administrativa municipal¹⁶.

Durante el periodo de prueba o la finalización del mismo, mencionado en el párrafo anterior, el empleado podrá ser removido de su cargo sin trámite alguno, debiéndose dar informe a la comisión municipal que lo propuso.

Transcurrido el periodo de prueba sin que la autoridad que nombro al empleado o funcionario lo haya removido, se presume que su desempeño laboral ha sido evaluado satisfactoriamente y se procederá como lo establece el art. 35 inciso tercero de la ley de la carrera Administrativa Municipal.

Así también en el art. 36 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, cuando dice que un empleado hubiere sido seleccionado para un nuevo empleo dentro del mismo nivel o ascendido a cargo de nivel superior, el nombramiento se hará en periodo de prueba por el término de dos meses y si el empleado o funcionario no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño, regresara al

¹⁶ Art. 35 de la LCAM.



cargo que venía desempeñando antes del concurso, conservando su inscripción en la carrera administrativa. En caso de evaluación satisfactoria, deberá nombrársele en forma definitiva y actualizarse su inscripción en los registros nacional y municipal de la carrera administrativa municipal.

5.3.3.6. NOMBRAMIENTOS

Corresponde al concejo municipal según art. 30 de Código Municipal realizar los siguientes nombramientos:

1. Nombrar de fuera de su seno al secretario municipal.
2. Nombrar al tesorero, gerentes o jefes de las distintas dependencias de la administración municipal, de una terna propuesta por el alcalde en cada caso.
3. Nombrar al auditor interno por todo el periodo de sus funciones, pudiendo ser nombrado para otros periodos.

Corresponde al Alcalde nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al concejo municipal.

Podrá nombrarse interinamente a una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo¹⁷.

Los nombramientos interinos mencionados en el párrafo anterior pueden hacerse por un plazo máximo de cuatro meses calendario y únicamente

¹⁷ Art. 37 de la LCAM.



podrán prorrogarse hasta por dos meses más, en los casos en que los procesos de selección no hayan podido culminarse.

En el caso de una vacante, originada en el ascenso o traslado de su titular u otro cargo, los empleados o funcionarios de la municipalidad tendrán derecho preferencial a ser nombrados internamente en los cargos dejados vacantes por el ascendido o traslado, durante el periodo de prueba por el término que dure el proceso de selección que fuere su consecuencia, en los términos establecidos en el párrafo anterior.

Corresponde al concejo nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares (art.30 del código municipal).

Los empleados o funcionarios de carrera¹⁸ podrán desempeñar cargos de elección popular o desempeñar cargos no comprendidos en la Carrera Administrativa, para lo cual en el primer caso solicitara licencia sin goce de sueldo y el segundo caso el tiempo que sea nombrado en el cargo no comprendido dentro de la carrera.

En ambos casos el plazo no podrá exceder de tres años y a la finalización de los miembros, el empleado o funcionario podrá solicitar su restitución en el cargo respecto del cual ostenta derecho de carrera, la cual deberá hacerse en el plazo de sesenta días posteriores a la terminación del periodo para el que el funcionario o empleado fue electo. Estando obligada la municipalidad a nombrarlo en el cargo que originalmente desempeñaba o a nombrarlo en otro similar, dentro de los treinta días de recibida la solicitud de restitución.

¹⁸ Art. 38 de la LCAM.



En los casos de elección popular o nombramiento de un empleado en cargo no comprendido en la carrera administrativa municipal, podrá nombrarse para que desempeñe interinamente el cargo que queda vacante a cualquier empleado de la municipalidad que acredite los méritos y requisitos mínimos necesarios para su desempeño y en caso de no haberlo podrá nombrarse a cualquier otra persona que acredite los méritos y requisitos propios del cargo el nombramiento se entiende hecho por todo el plazo que el titula desempeñare el cargo no comprendido en la carrera administrativa¹⁹.

5.3.3.7. TRASLADOS

Los funcionarios o empleados pueden ser trasladados dentro de la misma municipalidad de una plaza a otra, de forma provisional o definitiva, siempre que dicho traslado no signifique rebaja de categoría o nivel y no implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de cualquier otro derecho²⁰.

En el traslado puede realizarse por razones de conveniencia para la administración municipal, de reorganización de la municipalidad por necesidades eventuales de reforzamiento en áreas determinadas o por solicitud del empleado.

5.3.3.8. PERMUTAS

Los empleados que desempeñen cargos de un mismo nivel y categoría, podrán ser permutados dentro de la misma municipalidad, de forma temporal o definitiva, si fuere conveniente para la administración municipal y

¹⁹ Art. 39 de la LCAM.

²⁰ Art. 40 de la LCAM.



hubiere anuencia entre los empleados. Los empleados conservaran los derechos derivados de su antigüedad²¹.

5.3.4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Lo establecido en el manual será de aplicación a todas las personas que presentándose la oportunidad de plazas nuevas y/o vacante deseen concursar para obtenerla y formar parte del personal de la municipalidad, así como los empleados y funcionarios que ya forman parte del personal y que deseen a su vez concursar en la obtención de mejores plazas, además acceder a niveles y categorías superiores.

5.3.5. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL

- Todo el personal de la municipalidad de Texistepeque está obligado a conocer las diferentes etapas que comprende el proceso de reclutamiento, selección y nombramiento de personal y que son aplicados por la Alcaldía.
- Las plazas vacantes para cubrirlas deben participar inicialmente en los concursos los empleados o funcionarios que ya laboran en la municipalidad, siempre que se cumpla con los requisitos exigencias del puesto.
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

²¹ Art. 41 de la LCAM.



- Es política de la municipalidad colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la municipalidad.
- Se dará oportunidad de concursar a todas las personas que lo deseen sin discriminación por sexo, discapacidad, religión, política, siempre y cuando no tenga impedimento para desarrollar las actividades que requiere la plaza en concurso.
- El concursante de nuevo ingreso que sea seleccionado para optar a la plaza vacante, debe ser nombrado en el nivel correspondiente a la tercera categoría, para que por acreditación de méritos y requisitos, se vaya haciendo acreedor a la categoría inmediata superior siguiendo el procedimiento estipulado en la Ley de la Carrera Administrativa.
- Incluir en el proyecto de presupuesto, las plazas nuevas que se requerirán en cada una de las unidades que conforman la municipalidad, excepto en casos imprevistos.
- La Municipalidad podrá obviar la realización de nuevos concursos si existiesen ternas ya propuestas aún vigentes.
- La Municipalidad tendrá como parámetro para el reclutamiento, selección y nombramiento de su personal descrito en el presente manual.

5.3.6. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Los procedimientos administrativos que se realizan en esta función se encuentran detallados en el Manual de Procedimientos en la sección de Reclutamiento y Selección del Personal.



5.3.7. DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN

5.3.7.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Este requerimiento detalla la plaza o vacante que se necesita cubrir, el departamento o unidad que lo necesita, además describe el perfil del puesto o requisitos mínimos que debe de poseer el candidato y se muestra una breve descripción de las funciones del puesto. Dicho documento es realizado por el jefe solicitante de la unidad²².

5.3.7.2. AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR

Para realizar el reclutamiento de personal a nivel interno se debe de realizar un aviso de concurso de ascenso a nivel superior entre los empleados municipales, por lo que el encargado de la Unidad de Recursos Humanos deberá realizar dicha convocatoria en donde este documento contendrá aspectos tales como:

- El nombre de la Plaza y Funciones de la Plaza.
- Requisitos educativos.
- Experiencia.
- Habilidades.
- Salario a ofertar y Prestaciones de Ley.

Además se detalla el día, fecha y los procedimientos a ejecutarse para poder aplicar a la plaza vacante²³.

5.3.7.3. AVISO DE CONCURSO ABIERTO

Este aviso es similar al Aviso de Concurso de Ascenso a nivel Superior, la única diferencia que el Encargado de la Unidad de Recursos Humanos al no

²² Ver Requerimiento en Anexo 4

²³ Ver Formato en Anexo 5



encontrar un candidato dentro de los empleados de la municipalidad procede a realizar un concurso abierto para el público interesado²⁴.

5.3.7.4. SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud contiene los datos personales de los candidatos a concursar por la plaza o vacante, su la formación académica, la experiencia de trabajo adquirida y otros datos importantes. Este documento se llena cuando la persona se presenta a la municipalidad para poder aspirar a la empleo.

5.3.7.5. REGISTRO DE PERSONAL

En este documento se registran los datos del candidato seleccionado para ocupar la plaza. Los datos que incluye son: los datos de identidad, acceso (fecha de ingreso a la carrera, nivel de categoría, sueldo, cargo funcional), ascenso de nivel y categoría, traslados y permutas²⁵.

5.3.8. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables a la Selección, Reclutamiento y Nombramiento del Personal.

*Para las contrataciones de personal eventual los procedimientos que se presentan se simplificarían sin la realización de una contratación en base a la ley de la Carrera Administrativa Municipal.

²⁴ Ver Formato en Anexo 6

²⁵ Ver Formato en Anexo 8



5.3.8.1. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Reclutamiento de Personal
Objetivo:	Generar un grupo de candidatos calificados para los diferentes puestos que en su momento se encuentren vacantes.
Frecuencia:	Variable.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Identifica el requerimiento de personal para cubrir plaza vacante, ascenso de categoría o plaza nueva a quien corresponda para darlo a conocer. (Ver formato de Requerimiento Anexo 4)
2		Elabora informe de justificación del requerimiento del puesto.
3	Concejo Municipal	Concejo, Alcalde o máxima autoridad, recibe requerimiento para iniciar el proceso. ¿Aprueba el requerimiento? De no aprobarlo:
4		Regresa el informe a la unidad de recursos humano el cual deberá reformular el informe.



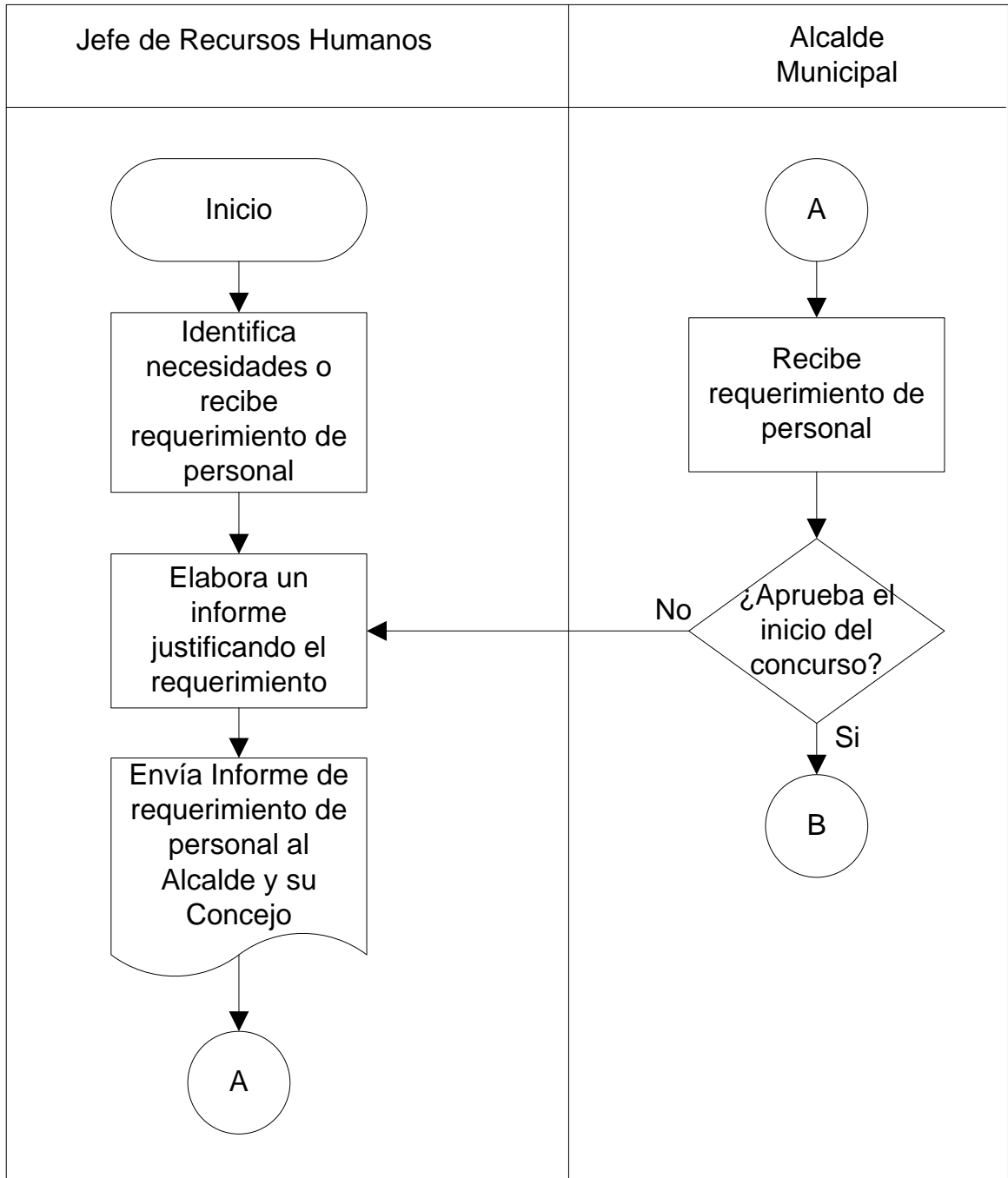
	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<p>De aprobarlo:</p> <p>Envía el informe a la Unidad de Recursos Humanos con su respectiva aprobación.</p> <p>6</p> <p>¿El requerimiento aplica a un concurso de ascenso de nivel?</p> <p>De aplicar:</p> <p>7</p> <p>Al recibir el requerimiento de plaza vacante en la municipalidad, inicia proceso a través del concurso de ascenso de nivel, ya que convocara inicialmente a los empleados de la institución que tuviere interés por medio de aviso colocado en la cartelera oficial de la municipalidad.</p> <p>8</p> <p>Si es ascenso de categoría, inicia proceso a través de concurso de ascenso de categoría y se convocaran anualmente, aunque no existan plazas vacantes.</p> <p>Tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que habiendo laborado a la fecha del concurso un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior.</p> <p>9</p> <p>La esquila será fijada por el término de cinco días anteriores a la fecha del</p>
--	---------------------------------	--

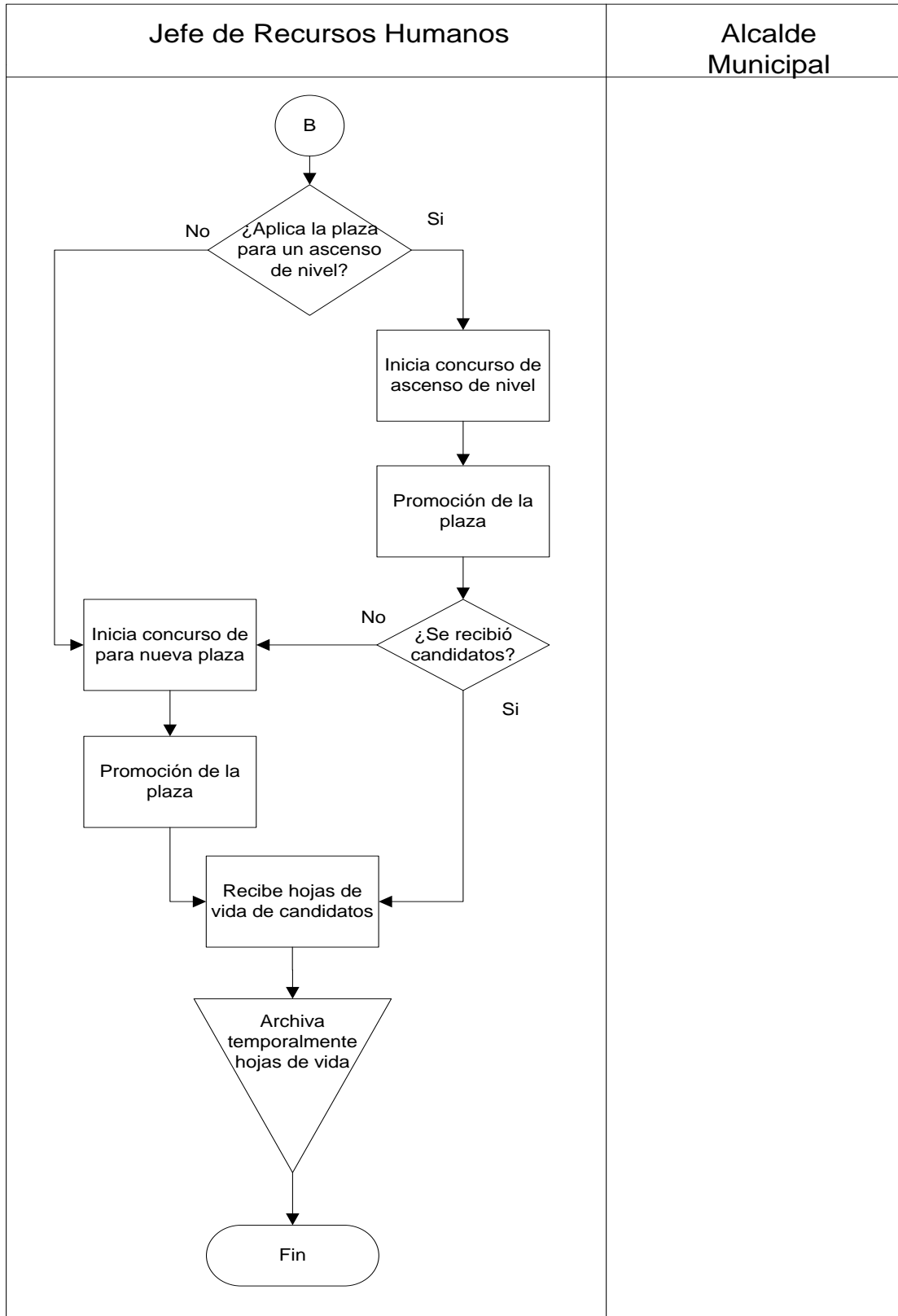


<p>10</p>		<p>concurso.</p> <p>De no aplicar:</p> <p>Para el acceso a una plaza nueva de la municipalidad, o si ninguno de los concursantes que participaron en el concurso de ascenso de nivel (Plaza Vacante) inicia el reclutamiento, a través del concurso abierto, mediante el cual convoca a quienes tengan interés por medio de aviso al público en cartelera oficial de la municipalidad.</p> <p>La esquila será fijada por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.</p> <p>Si la plaza fuere para los niveles de dirección o técnico, será obligatorio además convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación los datos que debe contener el aviso están descritos en el apartado de concurso de este manual.</p>
<p>11</p>		<p>Recibe hojas de vida de los candidatos para el puesto disponible.</p>
<p>12</p>		<p>Fin del procedimiento Conecta a selección y contratación</p>



Flujograma 1. Proceso de Reclutamiento de Personal.







5.3.8.2. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Selección y Contratación de personal.
Objetivo:	Seleccionar y mantener a personal con las cualidades y aptitudes necesarias para cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores de la Municipalidad.
Frecuencia:	Variable.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos humanos.	Inicia proceso de contratación. ¿Qué tipo de concurso es? Concursos de ascenso de categoría.
2		Recibe las solicitudes de aspiración al puesto por parte del empleado. ¿Cumplen con el perfil?
3		De cumplirlo: Le notifica la fecha y hora en que se le realizara las respectivas pruebas.
4		Realiza las pruebas destinadas a conocer las habilidades que el aspirante tiene para desempeñarse en la plaza vacante.



5		<p>Evalúa los resultados obtenidos por los candidatos.</p>
6		<p>Envía informe al concejo municipal con los candidatos mejor evaluados.</p>
7		<p>De no cumplirlo: Se declara desierto el concurso de ascenso y se procede al proceso de concurso abierto.</p> <p>Concursos abiertos</p>
8		<p>Selecciona hojas de vida de los interesados en prestar sus servicios en la municipalidad, lo revisa y analiza la información que permita determinar si cubre el perfil deseado.</p> <p>¿Cubre el perfil el interesado?</p>
9		<p>En caso de no cubrir el perfil: Inicia el proceso de selección nuevamente.</p> <p>En caso de cubrir el perfil:</p>
10		<p>Selecciona el Curriculum de los candidatos y notifica le informa sobre los siguientes pasos.</p>
11		<p>Realiza las pruebas de idoneidad, como instrumentos de selección, necesarias para investigar conocimientos,</p>



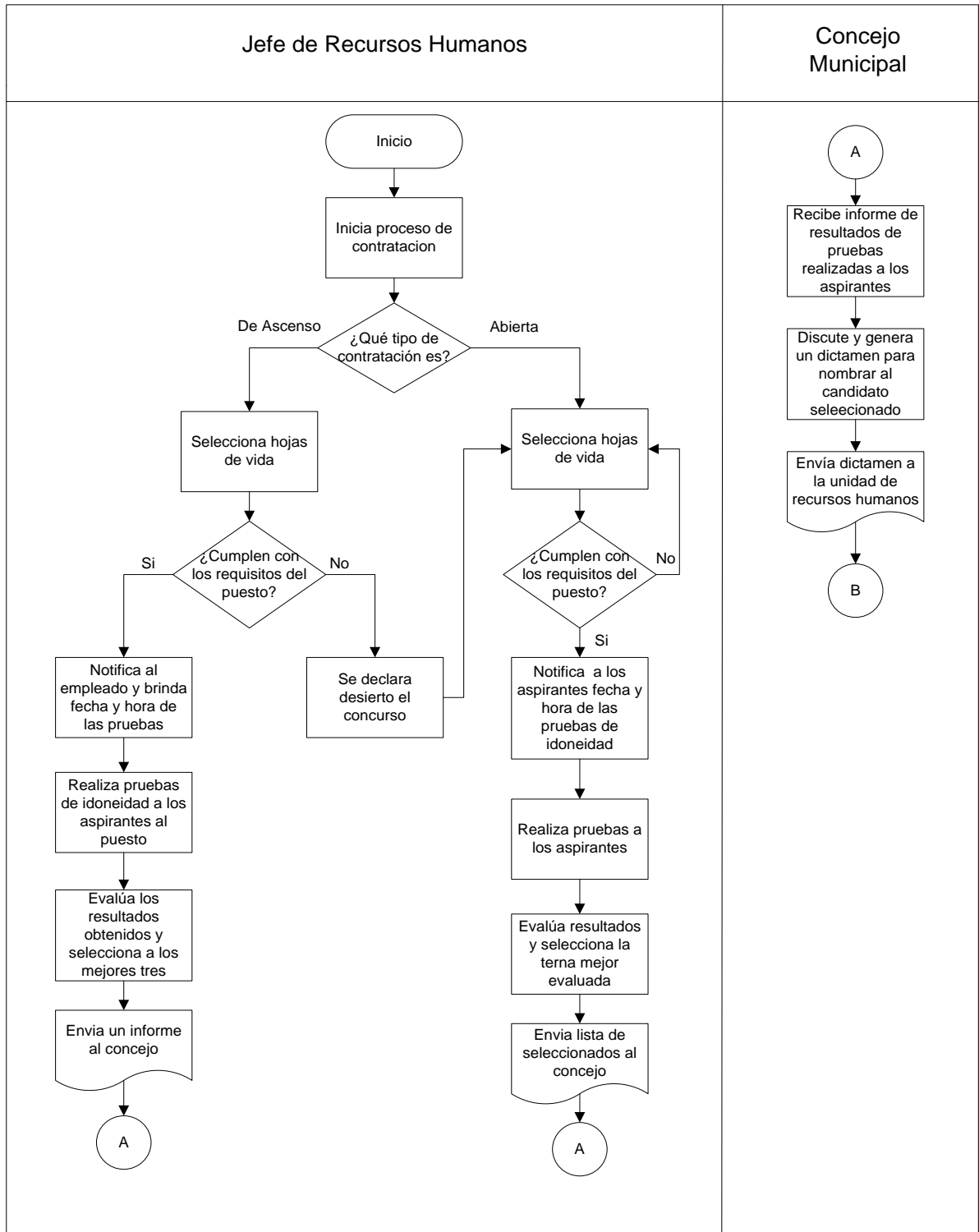
12		<p>habilidades, destrezas, aptitudes y potencialidad de los concursantes para poder hacer una clasificación respecto a las cualidades requeridas para desempeñar el cargo en eficiencia.</p> <p>Con base en los resultados de la clasificación de requisitos y méritos, en los casos de concurso de ascenso de nivel (Plaza vacante) el encargado de la unidad de Recursos Humanos selecciona los tres concursantes mejor calificados y envía sus resultados y hojas de vida al Concejo Municipal.</p>
13	Concejo Municipal	<p>Analiza y evalúa los perfiles de la terna de candidatos que aspiran al puesto vacante y deliberan sobre el mejor calificado.</p>
14		<p>Realizan dictamen del candidato seleccionado y lo envían a la oficina de Recursos Humanos.</p>
15	Jefe de Recursos Humanos	<p>Recibe el dictamen con el empleado seleccionado y lo analiza.</p>
16		<p>Notifica al empleado seleccionado que ha sido seleccionado y le proporciona la fecha y hora de su primer día de trabajo además de la documentación que deberá presentar.</p>
17		<p>Elabora el acto administrativo para la contratación bajo un periodo de prueba de tres meses.</p>

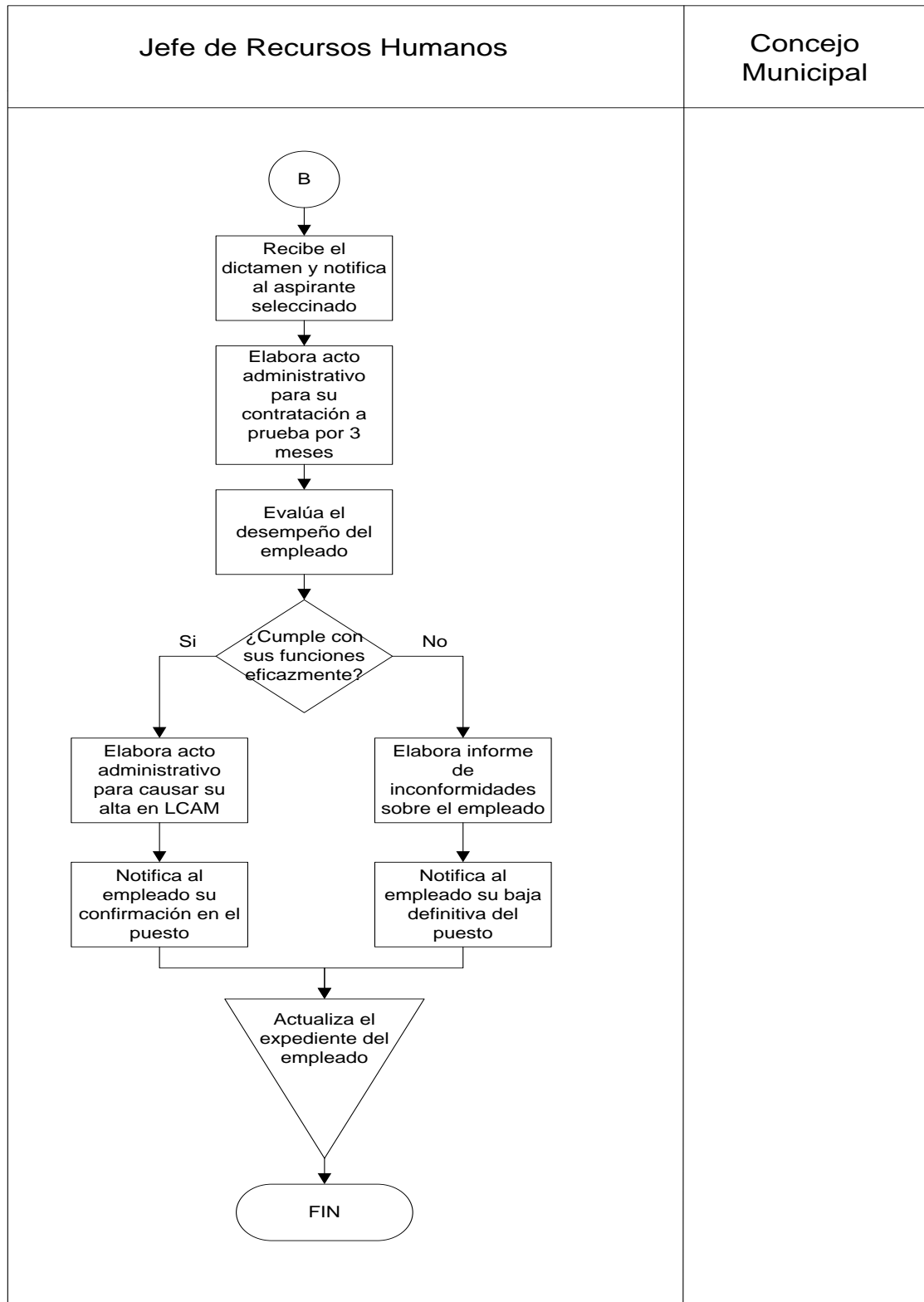


18		Después de cumplido el periodo de prueba:
19		<p>Evalúa el rendimiento presentado por el nuevo empleado en las funciones que le fueron asignadas.</p> <p>¿Cumple el empleado con las funciones encomendadas de forma eficiente?</p>
20		<p>De cumplir con las expectativas del puesto:</p> <p>Elabora el acto administrativo para causar su alta en el expediente de LCAM (Ver Anexo 8).</p>
21		<p>Notifica al empleado su confirmación en el puesto.</p> <p>De no cumplir con las expectativas del puesto:</p>
22		Elabora informe de inconformidades presentadas por el empleado en el desempeño de sus funciones.
23		Cita al empleado y notifica la decisión de que no se le tomara en cuenta para seguir desempeñando ese trabajo.
24		<p>Archiva el expediente del empleado y solicita la credencial.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 2. Proceso de Selección y Contratación de Personal.







**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

MANUAL DE ACOGIDA E INSERCIÓN DEL NUEVO PERSONAL



5.4. MANUAL DE ACOGIDA E INSERCIÓN DEL NUEVO PERSONAL

5.4.1. INTRODUCCIÓN

El presente manual sirve como guía para orientar al nuevo personal que se integra a la Alcaldía Municipal de Texistepeque, describe la misión, visión y valores primordiales que se pretenden alcanzar con el fin de satisfacer eficientemente a los usuarios.

Proporciona una breve historia de la evolución de la alcaldía, su estructura organizativa, funciones de las diferentes unidades, el actual gobierno (Alcalde Municipal y su Concejo Municipal).

Se detalla la jornada de trabajo que se debe cumplir en la semana y los días festivos a los que se tiene derecho en el año. Describe los derechos, obligaciones de los empleados así como las sanciones y causales de despido.

5.4.2. BIENVENIDA

La Alcaldía Municipal de Texistepeque le da una cordial bienvenida; a partir de este momento pasa a formar parte de nuestro valioso equipo; para su desarrollo y especialización se le brindaran capacitaciones programadas; animándole a conducirse con disciplina, eficiencia y compromiso en el desempeño de sus labores, poniendo en práctica nuestros valores institucionales.

Esperando contar siempre con su colaboración, disposición y deseo constante de superación, tanto en la creatividad como en la actitud hacia el servicio;



participando y compartiendo con los objetivos, programas y compromisos que como servidores públicos tenemos para con nuestra comunidad.

Es importante que lo leas detenidamente y puedas conocer más acerca del funcionamiento de nuestra alcaldía; cualquier duda o inquietud puede contar con el apoyo de su jefe inmediato la Unidad de Recursos Humanos, quienes estarán disponibles para orientarle y solventar sus inquietudes.

5.4.3. OBJETIVOS

5.4.3.1. OBJETIVO GENERAL

Integrar al ambiente laboral al nuevo personal, con el fin que se identifique con la institución y logre el desarrollo de los objetivos y metas personales e institucionales.

5.4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar al nuevo personal información esencial de las funciones que desarrollan en la Alcaldía.
- Dar a conocer la misión, visión, valores y estructura organizativa de la institución.
- Detallar obligaciones, responsabilidades como empleado de gobierno.



5.4.4. INSTRUCCIONES PARA SU USO

Es importante que primero lea de forma cuidadosa los aspectos generales del trabajo, la estructura organizativa de la institución y además información relativa al funcionamiento de la municipalidad. Siga el orden establecido del contenido y así podrá tener un panorama general sobre las actividades que engloban el que hacer de la municipalidad, de tener alguna duda al respecto, puede consultar con el jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

Para tener una mejor comprensión acerca de toda la institución, se le proporcionara los siguientes documentos:

- Folleto Informativo²⁶.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Ley de Carrera Administrativa Municipal.
- Ley del Servicio Civil.

5.4.5. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

5.4.5.1. HISTORIA

En el año de 1786, lo que hoy se conoce como la Ciudad de Texistepeque fue anexada al partido de Santa Ana, en la Intendencia de San Salvador. El 12 de Junio de 1824 pasó a formar parte del Departamento de Sonsonate y el 8 de Febrero de 1855, paso a Jurisdicción del Departamento de Santa Ana.

En 1847 le concedieron el título de Villa. Y finalmente por Decreto Legislativo el 22 de Octubre de 1946, durante la administración del General Salvador

²⁶ Ver folleto en Anexo 12



Castaneda Castro, fue ascendida a la categoría de Ciudad. A partir del año de 1870, fue construida en Texistepeque la Alcaldía Municipal, encargándose de prestar sus servicios a la población que en esos tiempos era muy pequeña.

En 1986 las instalaciones con las que contaba la municipalidad estaban construidas de bajareque, adobe y techo de tejas, se contaba con dos cárceles para mujeres y hombres respectivamente; solo existían dos salas, una para el personal y otra para el Alcalde; estaba conformada por 10 empleados, de los cuales 8 personas estaban en el área interna en los cargos de: un encargado de cartas de ventas, del registro del estado familiar, tesorero municipal, secretario municipal, dos asistentes de secretaria, un ordenanza y en el área externa se contaban con un administrador del cementerio y un policía

En 1992 se adquirieron máquinas de escribir y las famosas maquinas eléctricas, permitiendo la disminución de tiempo y esfuerzo en la realización y obtención de los distintos servicios. A partir de 1998 empezó a surgir la necesidad de contratar cada año más empleados para cumplir de una mejor manera los servicios que esta prestaba.

Para el año 2001, con la catástrofe y los daños provocados por el terremoto, la municipalidad por su infraestructura débil y en deterioradas condiciones sufrió serios daños presentándose como un riesgo a la seguridad de sus empleados y de sus usuarios, es por ello que a finales del año hasta el 2002 se remodelo la Alcaldía cambiando por completo su infraestructura, por lo que durante ese lapso de tiempo se realizó un traslado de todas las operaciones al Centro de Convenciones Sociales.

Finalmente para el año 2013, surgió la necesidad de realizar una remodelación y ampliación con el fin de prever los riesgos profesionales y ampliar el área de Archivo para el almacenamiento de información de los pasados 10 años.

5.4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

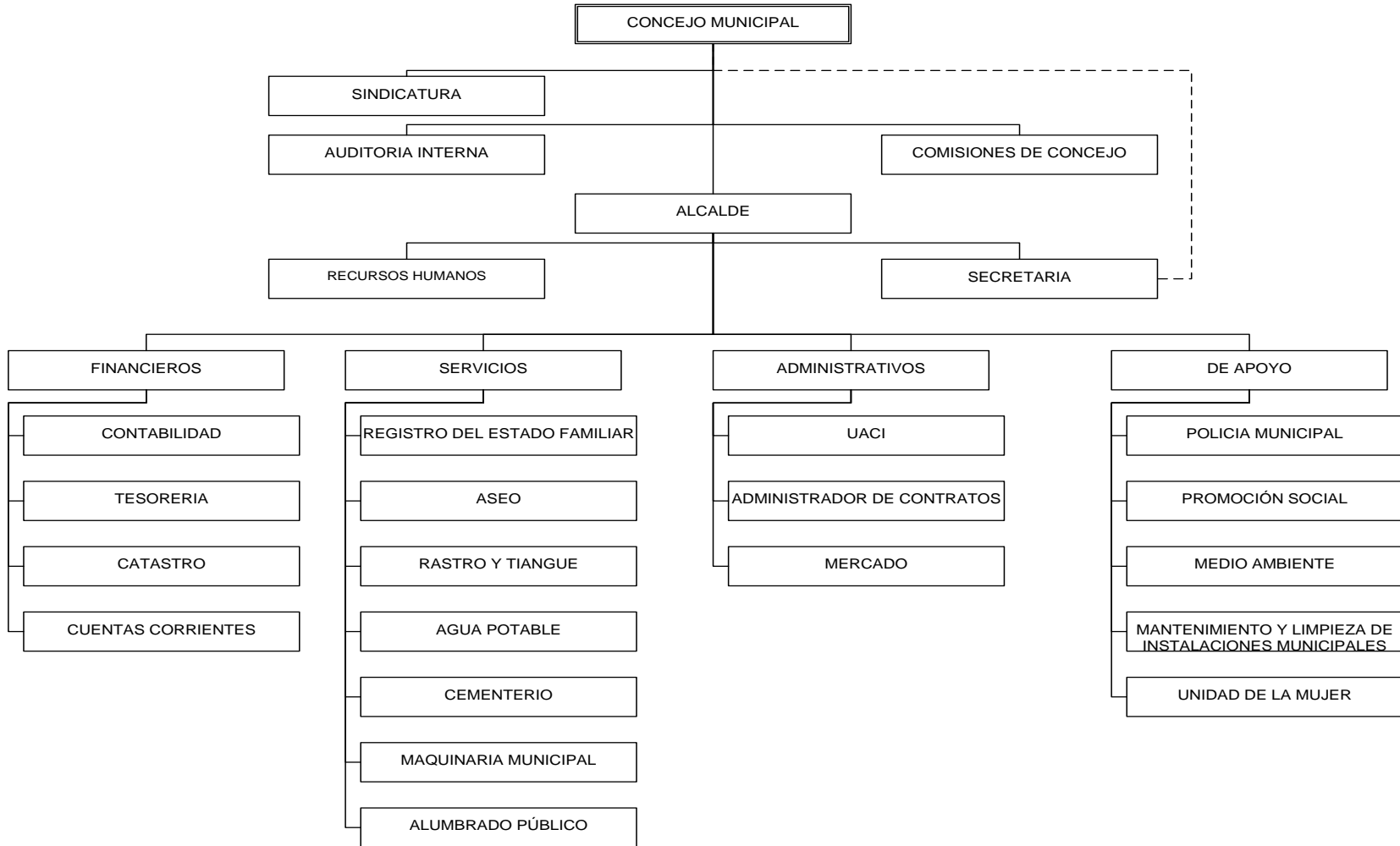


Ilustración 4. Estructura Organizativa Alcaldía Municipal de Texistepeque.



5.4.6.1. EMPLEADOS

La máxima autoridad dentro de la Alcaldía Municipal de Texistepeque es el Concejo Municipal, el encargado de la toma de Decisiones respecto a la gestión administrativa de los servidores públicos dentro de la Alcaldía es el Alcalde Municipal. Actualmente se cuenta con 11 Jefes a cargo de las diferentes Unidades contando con un total de 47 empleados.

5.4.7. FUNCIONES DE CADA UNIDAD

5.4.7.1. UNIDAD FINANCIERA

- **Contabilidad**

Controlar eficientemente la recaudación y custodia de los fondos de la municipalidad a través de colectores, actualizar los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios, custodiar y proveer al personal autorizado de especies Municipales y llevar un control de su utilización y existencia, controlar que los egresos se registren en sus partidas específicas.

Controlar eficientemente la recaudación y custodia de los fondos de la municipalidad a través de colectores, actualizar los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios, custodiar y proveer al personal autorizado de especies Municipales y llevar un control de su utilización y existencia.

- **Catastro**

Llevar el registro de bienes inmuebles del municipio, garantizar que los datos que se incluyen en la descripción catastral de los bienes inmuebles concuerdan con la realidad, la incorporación de los bienes.



- **Cuentas Corrientes**

Atender a los contribuyentes en el cálculo de los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos, elaborar y Extender Solvencias y Exoneraciones a los contribuyentes en los casos contemplados por la ley, elaborar los mandamientos de ingresos a cargo de los contribuyentes, elaborar informes de los ingresos percibidos, solicitar compartir y validar el sistema de Registro de contribuyentes del municipio.

5.4.7.2. UNIDAD DE SERVICIOS

- **Registro Familiar**

Emitir y registrar los documentos de hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio, expedir las certificaciones y constancias que los interesados del municipio lo soliciten de acuerdo a las leyes respectivas, Remitir toda la documentación que las diferentes entidades autorizadas puedan requerir de la municipalidad.

- **Aseo**

Coordinar, supervisar y controlar las labores desarrolladas por el personal de las Secciones de aseo municipal, analizar el trabajo desarrollado por la sección y presentar informes al Departamento de Secretaria, colaborar en cualquier otra actividad relacionada con el servicio de aseo municipal y los demás que la ley, Ordenanzas y reglamentos le señalen.

- **Registro y tiangué**

Atender a todas las personas que soliciten los servicios de extensión de Cartas de Venta, extender las Cartas de Venta de animales según la petición del Vendedor y a favor del Comprador, cuidar y custodiar los Archivos de Figuras de Fierros de los Ganaderos del Municipio. Cumplir y desarrollar cualquier otra



actividad relacionada con ganadería y las demás que la ley, Ordenanzas y reglamentos le señalen.

- **Agua potable**

Remover las válvulas de tuberías municipales, realizar el control de Bombeo, y manejo de tableros, realizar las conexiones autorizadas por la Alcaldía. Debe realizar trabajos de reparaciones en la red del sistema de agua, informar sobre anomalías en el proyecto de agua trimestralmente o cuando el Concejo Municipal lo designe, cuidado y buen uso del equipo existente.

- **Cementerio**

Llevar un control de los puestos de las diferentes secciones de los cementerios, clasificando las fosas ocupadas y las disponibles, velar por el ornato de los cementerios, por la ordenada parcelación de las sepulturas y las distribuciones del mismo, custodiar y controlar las especies municipales a cargo del Departamento.

- **Maquinaria Municipal**

Llevar control de la maquinaria, proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo.

- **Alumbrado Publico**

Procurar que el mantenimiento y reparación del servicio de alumbrado público que presta la municipalidad sea oportuno y eficaz, realizar proyectos de mejoramiento, ampliación y conservación del Servicio de alumbrado público, realizar el mantenimiento preventivo y correctivo en las áreas de obra civil en las instalaciones municipales y comunidades que lo soliciten.



5.4.7.3. UNIDAD ADMINISTRATIVA

- **UACI**

Realizar las licitaciones de todos los insumos de la alcaldía, verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo de cada una, llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes y contratistas. Mantener la existencia de los insumos necesarios para el buen funcionamiento.

- **Administración de contratos**

Velar por el cumplimiento de las Políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Unidad Normativa de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (UNAC), mantener en Bodega de la UACI un adecuado sistema de almacenamiento y conservación que facilite su inventario, localización, despacho y abastecimiento de las existencias.

- **Mercado**

Planificar y administrar la distribución y utilización del espacio físico de los mercados, determinando los lugares de parqueo, almacenamiento y puestos de venta, efectuar los contratos de alquiler de locales y puestos de venta con las personas que estén autorizadas, efectuar la recaudación de los tributos que los arrendatarios de puestos de venta del mercado deben pagar de acuerdo a las tarifas de arbitrios municipales vigente y de acuerdo a la actividad comercial que realizan.

5.4.7.4. UNIDAD DE APOYO

- **Policía Municipal**

Aplicar y hacer cumplir las leyes y ordenanzas municipales, verificar que el equipo asignado se encuentre en buenas condiciones, con el objeto de prestar



eficaz servicio al público, verificar la documentación de portación de armas de la población en general.

- **Promoción Social**

Realizar programas culturales y deportivos para la comunidad de Texistepeque, para trabajadores y sus familias.

- **Medio Ambiente**

Otorgar permisos de tala y poda de árboles del municipio de Texistepeque, dar aval ambiental a los negocios que por la naturaleza de su actividad puedan causar algún daño al medio ambiente, atender denuncias ciudadanas de tipo ambiental, promover la Educación en el cumplimiento de la legislación Ambiental.

- **Mantenimiento y limpieza de instalaciones Municipales**

Mantener ordenada y limpia todas las áreas, responsables de llevar correspondencia interna, orientar a los usuarios sobre localización de las áreas.

- **Unidad de la mujer**

Gestionar ante las diferentes instancias el apoyo en la realización de actividades, elaborar y desarrollar programas destinados a beneficiar mujeres en cuanto a la equidad de género.

5.4.7.5. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Realizar acciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y control del Recurso Humano de la Municipalidad, así mismo establecer y aplicar políticas de Administración e integración del personal; elaboración de las diferentes planillas (Sueldo, Vacaciones, Horas Extras, Aguinaldos, ISSS, AFP'S), calificación de méritos y evaluaciones de desempeño.



5.4.8. JORNADA LABORAL

Tabla 4. Horario de la Jornada Laboral.

DIAS LABORALES	HORA DE ENTRADA/SALIDA	HORA DE ALMUERZO
LUNES A VIERNES	8:00 a.m. a 5:00 p.m.	12:00 p.m. a 2:00 p.m.
SÁBADO	8:00 a.m. a 12:p.m.	

5.4.9. DIAS FESTIVOS Y VACACIONES

Tabla 5. Días Festivos y Vacaciones

MES	DIA	MOTIVO
ENERO	01-02	Feriado por inicio de Año
MARZO o ABRIL	De Lunes Santo a Lunes de Pascua	Semana Santa
MAYO	01	Día del Trabajador
	10	Día de la Madre
JUNIO	17	Día del Padre
AGOSTO	01-06	Fiestas Patronales de San Salvador
	Ultimo Sábado	Día del empleado Municipal
SEPTIEMBRE	15	Día de la Independencia
NOVIEMBRE	2	Día de los Difuntos
DICIEMBRE	24-31	Fiestas Navideñas y de Fin de Año
*Los días de Asueto Establecidos por Decreto Legislativo		



5.4.10. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

Tabla 6. Derechos y Obligaciones del Empleado.

LEY	CAPITULO	ARTICULO
Ley de la carrera Administrativa Municipal	Título VI Derechos, Obligaciones y Prohibiciones Capítulo I De los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos	Art. 59, 60

5.4.11. SANCIONES Y CAUSALES DESPIDO

De acuerdo a lo estipulado en la Ley de Servicio Civil se detallan las sanciones y causales de despido en los siguientes artículos:

Tabla 7. Sanciones y Causales de Despido.

LEY	CAPITULO	ARTICULO
Ley del Servicio Social	Capitulo VII Régimen Disciplinario (Sanciones)	Art. 41, 43, 44, 45
Ley del Servicio Social	Capitulo VIII Despido y Destitución	Art. 52, 53,54
Ley de la carrera Administrativa Municipal	Régimen disciplinario Capítulo I Sanciones y causales	Art.62, 63, 64, 65, 66, 67, 68



5.4.12. PRESTACIONES DE LEY

5.4.12.1. SALARIO Y FORMA DE PAGO

Los empleados municipales recibirán su remuneración de manera mensual por medio de un depósito realizado en el banco autorizado para tal función por la municipalidad.

5.4.12.2. VACACIONES

Tienen derecho a gozar de vacaciones remuneradas por un período de 15 días anualmente, los empleados o trabajadores de la Municipalidad que no puedan gozar de vacaciones en los días de asueto, de acuerdo a lo establecido.

5.4.12.3. AGUINALDOS

Todo empleado que tenga un año ininterrumpido de labores, recibe dentro de la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo el cual es calculado según lo estipula el Código de Trabajo. Aquellos que no hayan cumplido un año de labores reciben, por concepto de aguinaldo, una cantidad proporcional al tiempo laborado.

5.4.12.4. AFILIACIÓN AL ISSS

Todo empleado de nuevo ingreso deberá presentar a la Unidad de Recursos Humanos copia del carnet de afiliación al ISSS, de no encontrarse afiliado, deberá presentar una fotografía tamaño cédula copia del Documento de Identidad Personal DUI ampliada a 150% y partida de nacimiento reciente, para posteriormente llenar ficha de inscripción al ISSS.

5.4.12.5. SEGURO DE VIDA

El personal de la Alcaldía, funcionarios y empleados desde que ingresan a laborar a la municipalidad tienen derecho al seguro de vida en caso de fallecimiento o accidente de trabajo.



5.4.13. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables a la Acogida e Inserción del Nuevo Personal.

5.4.13.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Inducción al Personal de Nuevo Ingreso.
Objetivo:	Proporcionar al personal de nuevo ingreso lo necesario para que conozca sobre la Misión, Visión, estructura organizacional, así como de las Políticas y Lineamientos internos y externos que rigen a la municipalidad.
Frecuencia:	Variable.

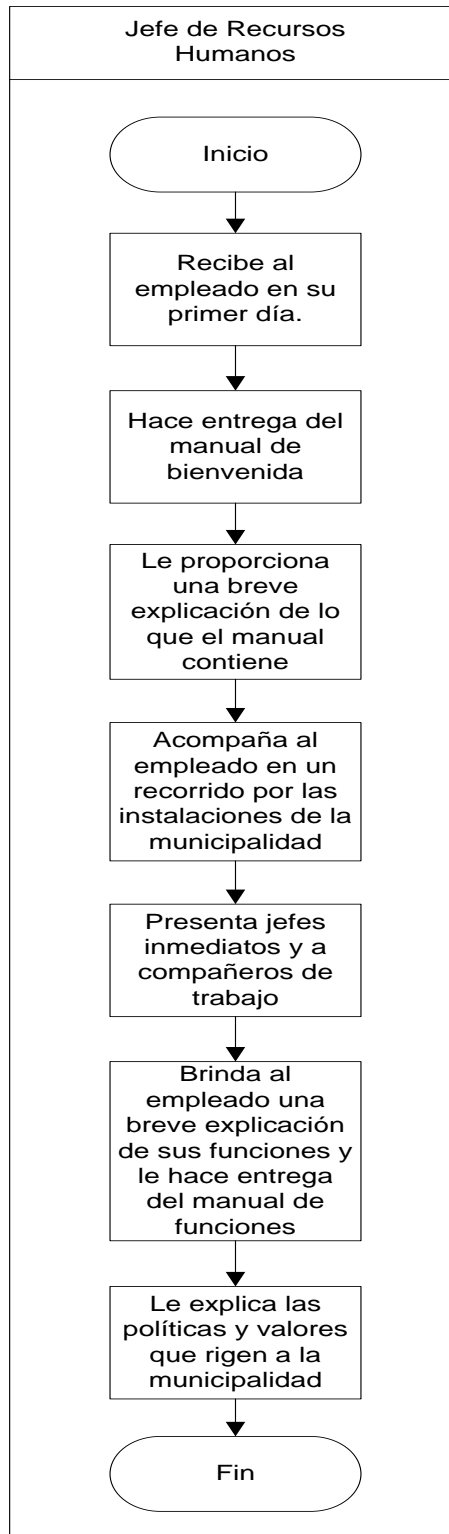
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y da breve introducción sobre aspectos generales al nuevo personal
2		Hace entrega del manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso y folleto (Ver anexo 12)



3		<p>Informa y explica sobre el contenido del manual de bienvenida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión de la institución • Organigrama • Condiciones de trabajo • Normas de trabajo • Derechos y obligaciones
4		<p>Lleva al nuevo empleado en un recorrido de reconocimiento a través de las instalaciones de la Alcaldía Municipal.</p>
5		<p>Presenta a Jefes inmediatos del puesto que tendrá a cargo y a sus compañeros de trabajo.</p>
6		<p>Se hace entrega del documento que contiene las funciones que desempeñara en su trabajo diario y se realiza una breve descripción de las mismas.</p>
7		<p>Se le hace ver la importancia de las políticas y procedimientos que debe seguir cuando realiza sus funciones.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 3. Inducción al Personal de Nuevo Ingreso.





**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



5.5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

DECRETO N° __ del 2014.

El Concejo Municipal de la Alcaldía del municipio de Texistepeque,
Departamento de Santa Ana.

Considerando:

- I. Que es necesario establecer las reglas de trabajo, para mayor eficiencia y efectividad en los servicios que la Municipalidad presta a la población en atención a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual es necesario armonizarla con la normativa interna;
- II. Que para que se cumplan con los fines y propósitos Institucionales, es necesarios que la municipalidad actualice el Reglamento Interno de Trabajo, que establezca y regule los derechos y obligaciones provenientes de las relaciones laborales entre Municipalidad y los empleados municipales.
- III. Que el Reglamento Interno de Trabajo forma parte de los Instrumentos Jurídicos de la Municipalidad, y sirva como herramienta administrativa para el mejor desarrollo de sus funciones.

POR TANTO:

En uso de las facultades que le confiere el Código Municipal en el Art. 3 numeral 4 y 5, y el Art.30 numeral 4:



DECRETA: el siguiente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.**

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art.1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico y administrativas a que deben sujetarse los empleados de la Municipalidad de Texistepeque, en la ejecución o desarrollo del trabajo.

Art. 2.- Las oficinas centrales de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, estarán ubicadas en el Barrio San Esteban, de esta población, pero podrán establecerse otras oficinas en los lugares que determine el Concejo Municipal.

Art. 3.- El Concejo Municipal está conformado por el Alcalde, el Síndico, seis Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes, y es asistido por una Secretaria nombrada fuera de su seno.

Art. 4.- El Alcalde es el representante legal y administrativo del Municipio. Es el titular del Gobierno y de la Administración Municipal.

Art. 5.- La Administración Municipal estará a cargo del Alcalde y su Concejo, Jefes de Secciones, y demás representantes designados por el Concejo, quienes se encargarán de la distribución del trabajo, de su coordinación, control, calidad y vigilancia, a fin de que los trabajadores de la Municipalidad cumplan todas las ordenes, instrucciones y recomendaciones dictadas por la Municipalidad en lo relacionado a la ejecución y desarrollo del trabajo.



Art. 6.- Los Jefes de Secciones son responsables de velar por el estricto cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores a su cargo y de reportar las faltas de estos por el incumplimiento de sus obligaciones. Todos los trabajadores son responsables del estricto cumplimiento de sus obligaciones emanadas del Código Municipal, leyes, ordenanzas, del presente reglamento y demás fuentes del derecho laboral.

En caso de incumplimiento, todos los empleados de la municipalidad quedarán sujetos a las sanciones reguladas en el Régimen Disciplinario de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal correspondientes, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal en que incurran.

CAPITULO II

REQUISITOS DE INGRESO Y PERMANENCIA

Art. 7.- Todas las personas que pretendan prestar sus servicios para la Municipalidad, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser de honradez notoria,
- b) Observar buena conducta pública y privada,
- c) Demostrar espíritu de servicio a la comunidad,
- d) Tener buenas relaciones interpersonales,
- e) Estar al día con sus obligaciones con la municipalidad,
- f) Presentar su Hoja de Vida actualizada,
- g) Llenar el formulario de Solicitud de Ingreso,
- h) Presentar copia de los siguientes documentos: Documento Único de Identidad (DUI), Número de Identificación Tributaria (NIT), Tarjeta de Afiliación del ISSS, Tarjeta de Numero Único Previsional (NUP),



Ultimo certificado de estudios, Constancias de trabajos anteriores, Recomendaciones o certificados sobre su capacidad,

i) Y, las demás que el Concejo Municipal determine.

Los empleados deberán actualizar anualmente su hoja de vida y completar la documentación que el Concejo Municipal determine, además deberán cumplir los demás requisitos que el presente Reglamento establece en relación al ingreso de nuevos empleados.

CAPITULO III

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LA SEMANA LABORAL

Art. 8.- Las horas laborales serán diurnas y la jornada ordinaria de trabajo estará dividida en dos etapas comprendidas de las ocho a las doce horas la primera etapa y, la segunda etapa, iniciará a las catorce horas y concluirá a las diecisiete horas de lunes a viernes y el día sábado, una sola etapa de las ocho a las doce horas.

CAPITULO IV

DEL PAGO DE LOS SALARIOS

Art.9.- El salario se pagará en moneda de curso legal, en la tesorería de la Alcaldía Municipal, a través de depósitos en cuenta de ahorro de banco.

Art. 10.- Los salarios se harán efectivos a los trabajadores en los últimos diez días de cada mes.



Art. 11.- Se harán las retenciones de salario hasta el límite legal para cubrir: pensiones alimenticias, cotizaciones, impuestos o por cualquier otro concepto que permita o exija la ley; detallándose en el comprobante de pago dichos descuentos.

CAPITULO V

ASUETOS Y VACACIONES

Art. 12. El día de descanso semanal será el domingo. Los empleados de la municipalidad gozaran de asueto remunerado durante los siguientes días:

- a) Uno y diez de mayo
- b) Quince de Septiembre
- c) Dos de Noviembre
- d) Día del Empleado Municipal.
- e) Del 19 de diciembre al 3 de enero (incluye Fiestas Patronales).
- f) Semana Santa
- g) Fiestas Agostinas, cuyas fechas serán determinadas mediante Acuerdo Municipal pronunciado por el Concejo de la municipalidad.

Los empleados que estén laborando por contrato, gozarán de vacaciones anuales remuneradas por un período de quince días hábiles; dicho período será determinado por el Concejo Municipal. A excepción de los empleados que estando por contrato desempeñen cargos administrativos que tengan que gozar sus vacaciones de igual forma que los empleados que laboren bajo el sistema de Ley de Salario.

Los empleados que laboren bajo la Ley de Salarios gozaran de sus vacaciones en tres períodos comprendidos en la época de Semana Santa,



fiestas agostinas, Fiestas navideñas y patronales del municipio que se celebran del 19 al 27 de diciembre.

CAPITULO VI

LICENCIAS Y REGULACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL

Art. 13.- Los empleados de esta alcaldía tendrán derecho a gozar de licencia en los casos siguientes:

- a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la alcaldía deberá pagar al empleado, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de dichas obligaciones.
- b) Por contraer matrimonio, los empleados gozaran de tres días de licencia con goce de sueldo, y para su comprobación servirá únicamente la presentación de la partida de matrimonio respectiva.
- c) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge o compañero(a) de vida, hijos, madre, padre y hermanos.
- d) Por razones de estudio tendrá derecho a dos horas diarias, previa comprobación de matrícula y horario.
- e) Por maternidad. La Municipalidad concederá a las empleadas doce semanas de descanso en concepto de licencia por maternidad.

Art.14.- La Municipalidad reconocerá en concepto de subsidio a los empleados que estén sujetos al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el porcentaje del salario que devenguen que no sea cubierto por el Instituto.



Art.15.- La Municipalidad podrá conceder permisos de carácter personal hasta un máximo de cinco días completos, en el año con goce de sueldo y licencias sin goce de sueldo previa autorización del Concejo Municipal por el período que se autorice.

Art.16.- Todo permiso o licencia, de la naturaleza que sea, deberá pedirse con al menos dos días de anticipación, salvo casos extraordinarios en los que esto no sea factible. Para ello, el empleado deberá llenar el formulario que la Municipalidad proporcione al efecto, en él se establecerá el motivo de la ausencia.

Art.17.- Por regla general no podrá concederse licencia a tres empleados el mismo día, salvo en casos especiales previamente comprobados; esto con el fin de no descuidar la atención al público y el normal funcionamiento de la Municipalidad.

Art. 18.- En todo lo no regulado en este capítulo, los empleados se regirán en lo que fuere aplicable y no contraríe lo establecido en este reglamento, por la ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.

CAPITULO VII

CONTROL DE ASISTENCIA Y AUSENCIA DE LOS EMPLEADOS

Art. 19.- La asistencia y permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo durante el desempeño de sus labores, será controlada en la forma y por los medios que la Municipalidad considere adecuado en cada lugar de trabajo.

Se establece como mecanismo de control de asistencia el reloj marcador, el cual se utilizara para registrar el ingreso y salida de los empleados, al inicio y termino de las etapas que comprende la jornada



laboral a que se refiere el Art. 8 de este reglamento, en consecuencia, los empleados, están obligados a registrarse en la forma establecida.

Los empleados que por razones laborales se les asignen tareas fuera de las instalaciones de la oficina central de la Alcaldía Municipal, y por ello, no hayan registrado su ingreso o salida, en la forma establecida en el inciso anterior, deberán presentar por escrito a la persona encargada de la Unidad Recursos Humanos, las justificaciones correspondientes, avaladas por el Jefe del área a la que pertenezca el empleado.

Los empleados que estén destinados para realizar tareas, de forma permanente, fuera de las instalaciones centrales de la Alcaldía Municipal, ESTARAN EXONERADOS DE LA UTILIZACION DEL RELOJ MARCADOR, pero para su control de asistencia, se seguirán implementando los medios utilizados hasta ahora.

Art.20.- La omisión del registro de ingreso o salida injustificada hará presumir la inasistencia o abandono del empleado en la correspondiente jornada, salvo prueba en contrario.

Art.21.- Se considera como ausencia injustificada la inasistencia al trabajo en día laboral, si el empleado no justifica la causa que lo motivo, la cual deberá presentarse dentro de las veinticuatro horas subsiguientes al día de ausencia.

Art.22.- Toda llegada tardía a las labores por parte del empleado, dará lugar a que se le descuente de su salario, la porción que corresponda a la unidad de tiempo que se tarde en llegar.

Se considerara como llegada tardía, el ingreso del empleado fuera del horario establecido; sin embargo, se concede como tiempo de tolerancia un límite de siete minutos en el horario de entrada con un máximo de cinco días al mes, lapso que no afectara el monto del salario.



CAPITULO VIII

AGUINALDOS

Art. 23.- Los empleados tendrán derecho al cien por ciento de aguinaldo que la Municipalidad defina por medio de acuerdo municipal, siempre y cuando tenga el año completo de prestar sus servicios para esta Alcaldía, caso contrario será entregado de manera proporcional.

Art. 24.- El aguinaldo se pagará a los trabajadores que tengan derecho a él, en el lapso comprendido entre el diez y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 25.- Los trabajadores que al doce de Diciembre no tuvieren un año de servicio, recibirán la parte proporcional al tiempo laborado, de la cantidad que les habría correspondido si hubiese completado un año de servicio a la fecha indicada.

CAPITULO IX

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Art. 26.- Son obligaciones del trabajador:

1. Obedecer las instrucciones que reciban de sus jefes en lo relativo al desempeño de sus labores.
2. Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en forma, tiempo y lugar convenido.
3. Guardar rigurosa reserva de los actos de la Municipalidad de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Municipalidad.
4. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.



5. Restituir en el mismo estado en que se entregó, los materiales que la Municipalidad les hubiere proporcionado para el trabajo y que no hubieren utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.
6. Conservar en buen estado los instrumentos, maquinaria y herramientas propiedad de la Alcaldía Municipal que estén a su cuidado.
7. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgos inminentes de la infraestructura de la Alcaldía, peligren la integridad personal o los intereses de la Municipalidad o de sus compañeros de trabajo.
8. Someterse a los exámenes médicos cuando fueren requeridos por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.
9. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a la higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indica la Municipalidad para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo.
10. Atender con prontitud y cortesía a los visitantes o usuarios de servicios municipales, guardarles la consideración debida de modo que no se origine queja por mal servicio, maltrato o falta de atención.
11. El personal deberá usar uniforme, correctamente, limpio, ordenado y no le podrá estampar distintivos de Política Partidarista.
12. Mantener limpia el área de trabajo y equipo que utilice.
13. Guardar la debida consideración y respeto hacia sus jefes y compañeros, mantener la armonía en su lugar de trabajo.
14. Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo, y
15. Todas las que les imponga el Código de Trabajo, la Ley del Servicio Civil y las demás fuentes de obligaciones laborales.



Art. 27.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia del jefe inmediato.
2. Hacer cualquier clase de propaganda o proselitismo político en el lugar de trabajo y durante el desempeño de las labores.
3. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios públicos.
4. Hacer cualquier clase de recreación en las instalaciones de la Alcaldía involucrando a personas particulares, provocando con esto una desatención al público.

Art. 28.- Son obligaciones del patrono, las siguientes:

1. Pagar a los trabajadores su salario en la forma, cuantía, y fecha establecida.
2. Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario, que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causas imputables a la Municipalidad.
3. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione éstos últimos.
4. Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos física o verbalmente.
5. Conceder licencias a los trabajadores
6. Pagar al trabajador los gastos de transporte y viáticos, cuando por razones laborales deba trasladarse a un lugar distinto del lugar de trabajo.



7. Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo, y Manual de organización y funciones.
8. Todas las que les imponga el Código de Trabajo, la Ley del Servicio Civil y la Ley de la Carrera Administrativa y Municipal, así como las demás fuentes de obligaciones laborales.

Art. 29.- El Concejo Municipal no podrá:

1. Influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos y religiosos, y en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional.
2. Hacer por medios directos o indirectos, distinción o discriminación entre los trabajadores por sus condiciones de agremiados, convicciones religiosas o políticas, raza, sexo, origen social, nacionalidad, o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo.
3. Retener herramientas u objetos propiedad de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que les hubiere ocasionado por cualquier causa.
4. Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre los trabajadores.
5. Pagar los salarios con cualquier otro símbolo que no fuere moneda de curso legal.
6. Reducir, directa o indirectamente los salarios que paga, así como suprimir o disminuir las prestaciones sociales que se suministran a los trabajadores, salvo exista causa legal.
7. Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo, la Ley de la Carrera Administración



Municipal y demás fuentes de obligaciones laborales confieran a los trabajadores.

CAPITULO X

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Art.30.- La Municipalidad deberá gestionar el cabal cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral, así como los pactos o convenios colectivos suscritos por el comité de Seguridad y Salud Ocupacional. También otorgará a los trabajadores seguridad y protección necesaria de sus actividades, dando prioridad a los aspectos vinculados a la seguridad y salud, tales como art. 77-84 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo:

- a. Herramientas de trabajo en cantidad suficiente y calidad adecuada.
- b. Implementos de protección personal, de las utilizadas en trabajo de campo o en la municipalidad
- c. Instalaciones y ambientes adecuados para el desarrollo del trabajo: verificación, iluminación, protección contra la intemperie, servicios higiénicos, equipos extinguidores de incendio, etc.
- d. Botiquín de primeros auxilios.

Art.31.- Por su parte los trabajadores deberán cumplir lo siguiente (art. 85 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo)

- a. Cumplir con las reglas de seguridad e higiene ocupacional establecidas, mereciendo sanción quienes infrinjan y/o pongan en peligro su vida o salud o la de otros trabajadores, así como de la seguridad de las instalaciones.
- b. Utilizar los implementos de seguridad que proporciona la Municipalidad.



- c. Contribuir obligatoriamente al desarrollo del programa y campaña de seguridad.
- d. Comunicar todo Accidente de Trabajo al Presidente de la Comisión, a la
- e. Jefatura de Personal o al Alcalde por más leve que sea.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

Art.32.- La Municipalidad podrá dar por terminado el contrato individual de trabajo, en las circunstancias y condiciones reguladas en el Código de Trabajo y demás leyes que fueren aplicables, y además si el empleado incurriere en faltas disciplinarias, en los casos siguientes:

1. Por haber engañado a la municipalidad al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificaciones falsas sobre su aptitud.
2. Por negligencia reiterada en el trabajo.
3. Por la pérdida de la confianza de la Municipalidad en el trabajador.
4. Por divulgar asuntos administrativos de la Municipalidad que puedan causar perjuicios a la misma.
5. Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de las instalaciones Municipales; o fuera de éstos, cuando se encuentre en el desempeño de sus labores.
6. Por cometer actos de irrespeto en contra de los miembros del Concejo Municipal o algún Jefe Municipal, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere procedido provocación inmediata de parte del jefe.



7. Por cometer actos que perturben gravemente el orden en la Alcaldía Municipal o cualquiera de sus dependencias, alterando el normal desarrollo de las labores.
8. Por poner en grave peligro, por malicia o negligencia, la seguridad de los bienes inmuebles, muebles, materiales, herramientas y demás objetos propiedad Municipal.
9. Por faltar a sus labores sin permiso del jefe inmediato superior o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario.
10. Por desobedecer a su jefe inmediato, Alcalde o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.
11. Por ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo o por presentarse a sus labores bajo los efectos de éstos.

Art.33.- Los Jefes inmediatos podrán amonestar verbalmente y en privado al personal bajo su cargo, cuando éste cometa faltas leves en el desempeño de sus funciones o en su conducta personal, la cual afecte a la institución. Los mismos jefes podrán amonestar por escrito al personal que reincida en las faltas de la misma naturaleza; cuando cometa faltas de naturaleza distinta o cuando la gravedad de la falta, no amerite una suspensión disciplinaria. La aplicación de suspensiones disciplinarias como la terminación del contrato individual de trabajo sin responsabilidad para la municipalidad, será aplicada por el Alcalde previa autorización del Concejo Municipal.

Las amonestaciones por escrito serán incorporadas al expediente laboral del empleado.



Art.34.- Para efectos de la aplicación de las sanciones por infracciones cometidas por los empleados municipales, se aplicará el Régimen Disciplinario contenido en el Título VII de la Ley de la Carrera Administrativa y Municipal.

CAPITULO XII

DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

Art.35.- Lo no previsto en el presente Reglamento, se resolverá conforme lo dispuesto en la Ley de la Carrera Administrativa y Municipal y la legislación laboral aplicable y, sus disposiciones se entenderán sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo o las costumbres.

Art.36.- El presente reglamento Interno de Trabajo, se hará del conocimiento de todos los empleados municipales, proporcionándoles una fotocopia a cada uno.

Art.37.- Derogase el Reglamento Interno promulgado con anterioridad al presente y, cualquier otra disposición que lo contraríe.

Dado en la Alcaldía Municipal de Texistepeque, Departamento de Santa Ana, a los _____ del mes de _____ del año dos mil catorce.

JOSE ARMANDO PORTILLO PORTILLO _____

ALCALDE MUNICIPAL



5.6.1. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables al Régimen Disciplinario.

5.6.1.1. PROCEDIMIENTO DE TRAMITACIÓN DE SUSPENSIONES DE EMPLEO.

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Tramitación de suspensiones de empleo.
Objetivo:	Permitir que dentro del contexto de un proceso disciplinario se ejerza una función preventiva específica encaminada a impedir la vulneración del orden disciplinario y la defraudación del patrimonio público, o su continuidad o reiteración, solicitando la suspensión temporal del empleo con las demás medidas que se estime conveniente.
Frecuencia:	Eventual.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Tiene conocimiento de la existencia de una irregularidad cometida por un trabajador e investiga y analiza la veracidad de los hechos en condiciones de forma, tiempo y lugar.



2		<p>Verifica si el empleado cuenta con antecedentes de mala conducta en su respectivo expediente.</p>
3		<p>Inicia procedimiento para la elaboración del Acta Administrativa, considerando la gravedad del caso y la contundencia de las pruebas recabadas.</p>
4		<p>Redacta la irregularidad cometida por el empleado, considerando las circunstancias de modo, tiempo y lugar, en que sucedieron los hechos.</p>
5		<p>Hace del conocimiento del empleado en cuestión con toda precisión las irregularidades que se le imputan.</p>
6		<p>Determina en base a la gravedad o reincidencia si amerita suspensión de empleo.</p>
7		<p>De no ameritar suspensión el Jefe de la unidad de recursos humanos deberá anexar una amonestación al expediente disciplinario del empleado firmada tanto por él como por el empleado.</p>



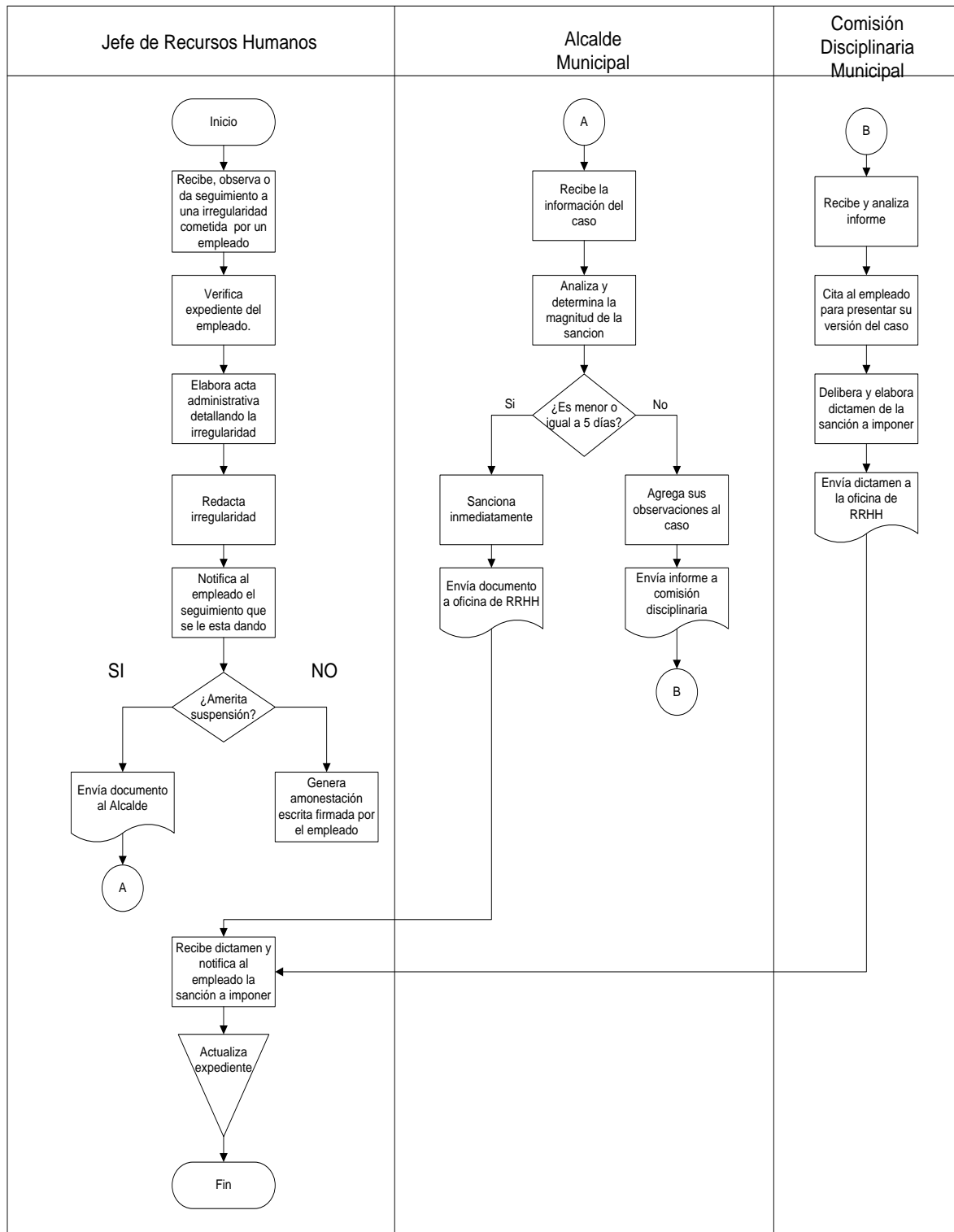
8		Si amerita suspensión del empleo sin goce de sueldo, elabora un acta dirigida al Alcalde municipal detallando con claridad los hechos.
9	Alcalde municipal	Analiza el caso y determina la magnitud de la suspensión que deberá ser aplicada. ¿Es igual o menor a cinco días?
10		Si: Sancionara inmediatamente. Envía notificación al empleado.
11		No: De ser una suspensión más severa, el caso pasa a manos del Comisión disciplinaria municipal que recibe toda la documentación que sustenta el caso.
12	Comisión disciplinaria municipal	Recibe documentación del caso, la información es analizada.
13		Cita al empleado para que presente su versión de los hechos que se le imputan.
14		Elabora dictamen que contiene la



		<p>resolución de la comisión con la magnitud del castigo si lo hubiese, lo rubrica y firma el presidente de la comisión. El dictamen es enviado a la oficina de Recursos Humanos.</p>
15	Jefe de recursos humanos	Recibe dictamen y notifica al empleado la resolución final de la Comisión.
16		Agrega sanción al expediente del empleado.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Flujograma 4. Tramitación de suspensiones de empleo.





5.5.1.2. PROCEDIMIENTO DE TRAMITACIÓN DE DESPIDOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Tramitación de Despidos.
Objetivo:	Registrar en el Sistema de Nómina la conclusión de la relación laboral entre la Municipalidad y el trabajador.
Frecuencia:	Eventual.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Determina la baja de personal. ¿Cuál es la causa de la baja? En caso de que cause baja por renuncia:
2		Revisa los documentos originales de las causas de la Renuncia.
3		Recaba firma de autorización del alcalde municipal en el Formato de movimiento de personal.
4		Registra en el Expediente de Personal,



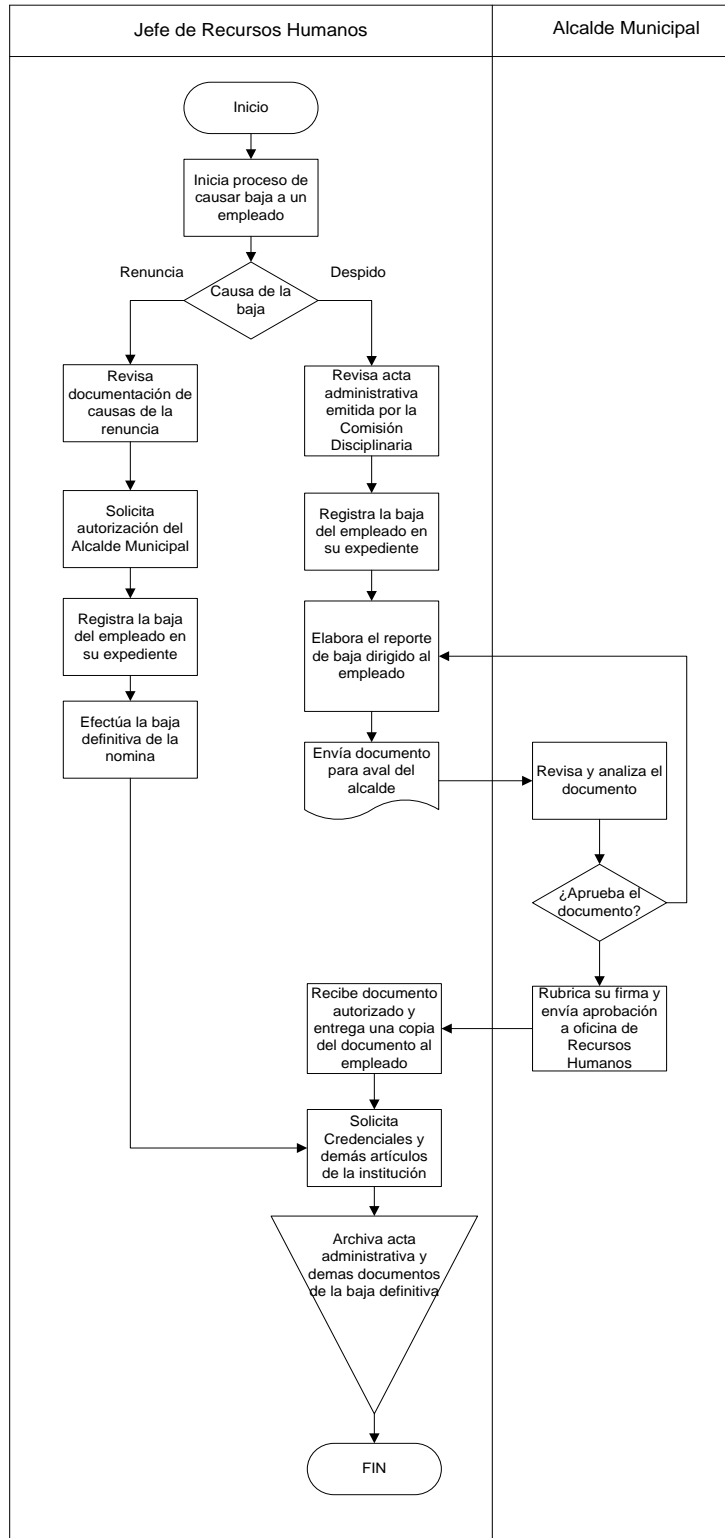
5		<p>el movimiento de baja.</p> <p>Realiza la baja definitiva del empleado en Nómina y archiva original el Movimiento de personal, la Renuncia en original y la Credencial institucional de identificación en original en el Expediente.</p> <p>En caso de que cause baja por Acta Administrativa (Destitución):</p>
6		<p>Recibe de la comisión municipal, el Acta administrativa con la resolución administrativa que decreta la rescisión de la relación laboral, sin responsabilidad para la Municipalidad.</p>
7		<p>Registra en el Expediente de Personal, el movimiento de baja.</p>
8		<p>Elabora el reporte de baja en original y recaba firma del Alcalde Municipal, dirigido al trabajador para informarle que se ha rescindido la relación laboral.</p>
9		<p>Entrega al trabajador el informe de baja en original y le informa que se ha</p>



<p>10</p> <p>11</p>		<p>rescindido la relación laboral y archiva, en el Expediente del trabajador cronológicamente en forma permanente y como acuse de recibo, la copia del reporte de baja y copia del Formato de movimiento de personal.</p> <p>Solicita y recibe del trabajador la Credencial institucional de identificación,</p> <p>Archiva el Acta administrativa en original, el reporte de baja, en copia, la Credencial institucional de identificación, en original y el Formato de movimiento de personal en copia, en el Expediente del trabajador de manera alfabética permanente.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>
---------------------	--	--



Flujograma 5. Tramitación de Despidos.





5.5.1.3. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Gestión de Permisos, licencias y vacaciones.
Objetivo:	Llevar el control de todos los permisos, licencias y vacaciones de todos los empleados.
Frecuencia:	Mensual.

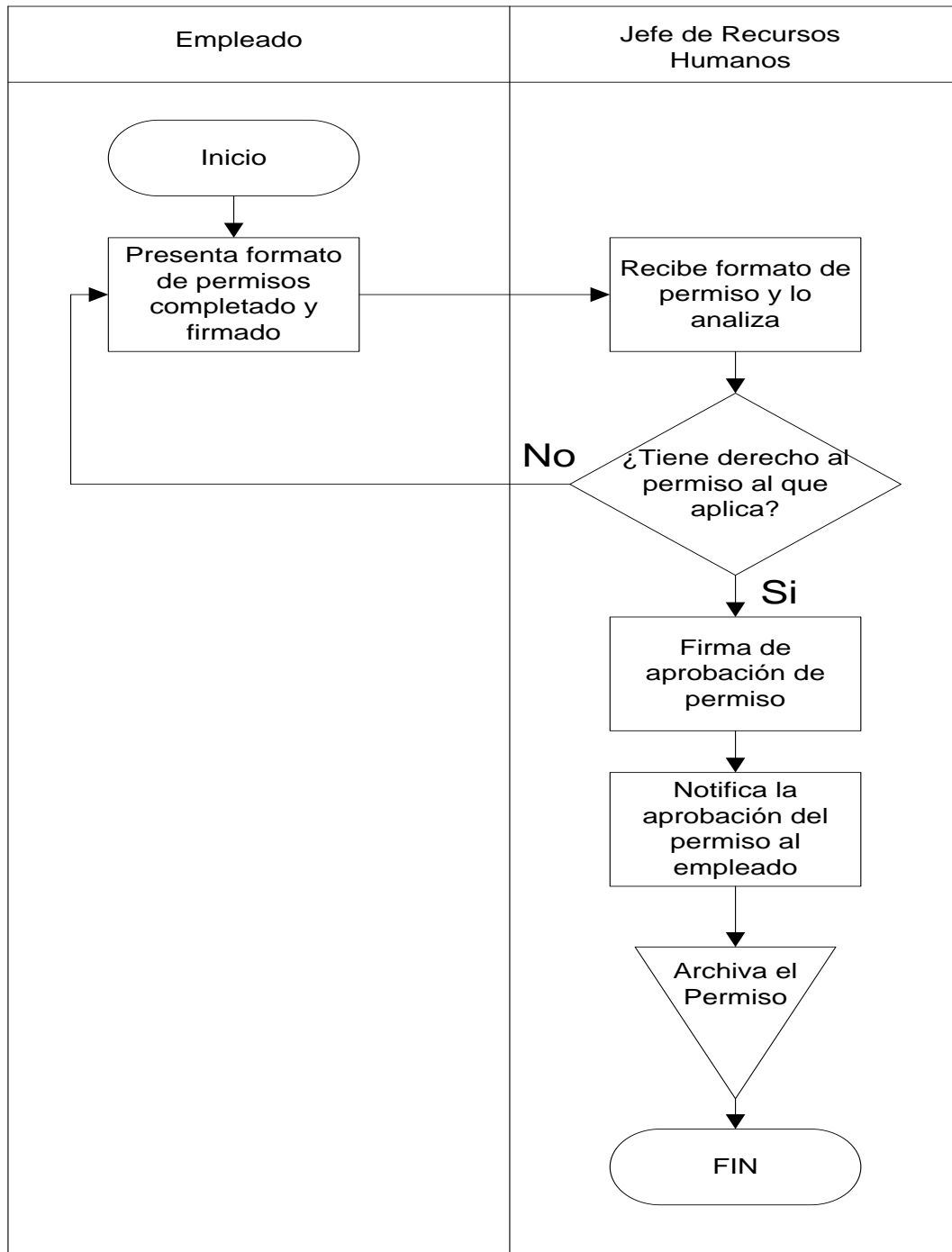
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Empleado	Llena el formato para permisos.
2		Lo presenta en la oficina de Recursos Humanos
3	Jefe de Recursos Humanos	Recibe el formato de permiso completo y revisa en el expediente del empleado el estado actual de sus permisos de ley. ¿Tiene derecho al permiso al que aplica?
4		De tener derecho: Autoriza con su firma el formato de permiso y lo comunica al empleado.



5		<p>Archiva en el expediente personal del empleado el permiso y realiza el respectivo descuento de tiempo al que dispone anualmente por derecho de ley.</p>
6		<p>De no tener derecho: Comunica al empleado que no se le ha concedido el permiso solicitado.</p>
7		<p>Archiva solicitud de permiso denegado en el expediente personal del empleado.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 6. Gestión de Permisos, licencias y vacaciones.





5.5.1.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL AUSENTISMO

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Control del Ausentismo.
Objetivo:	Registrar en el Sistema de Nómina la ausencia del empleado en su puesto de trabajo.
Frecuencia:	Mensual.

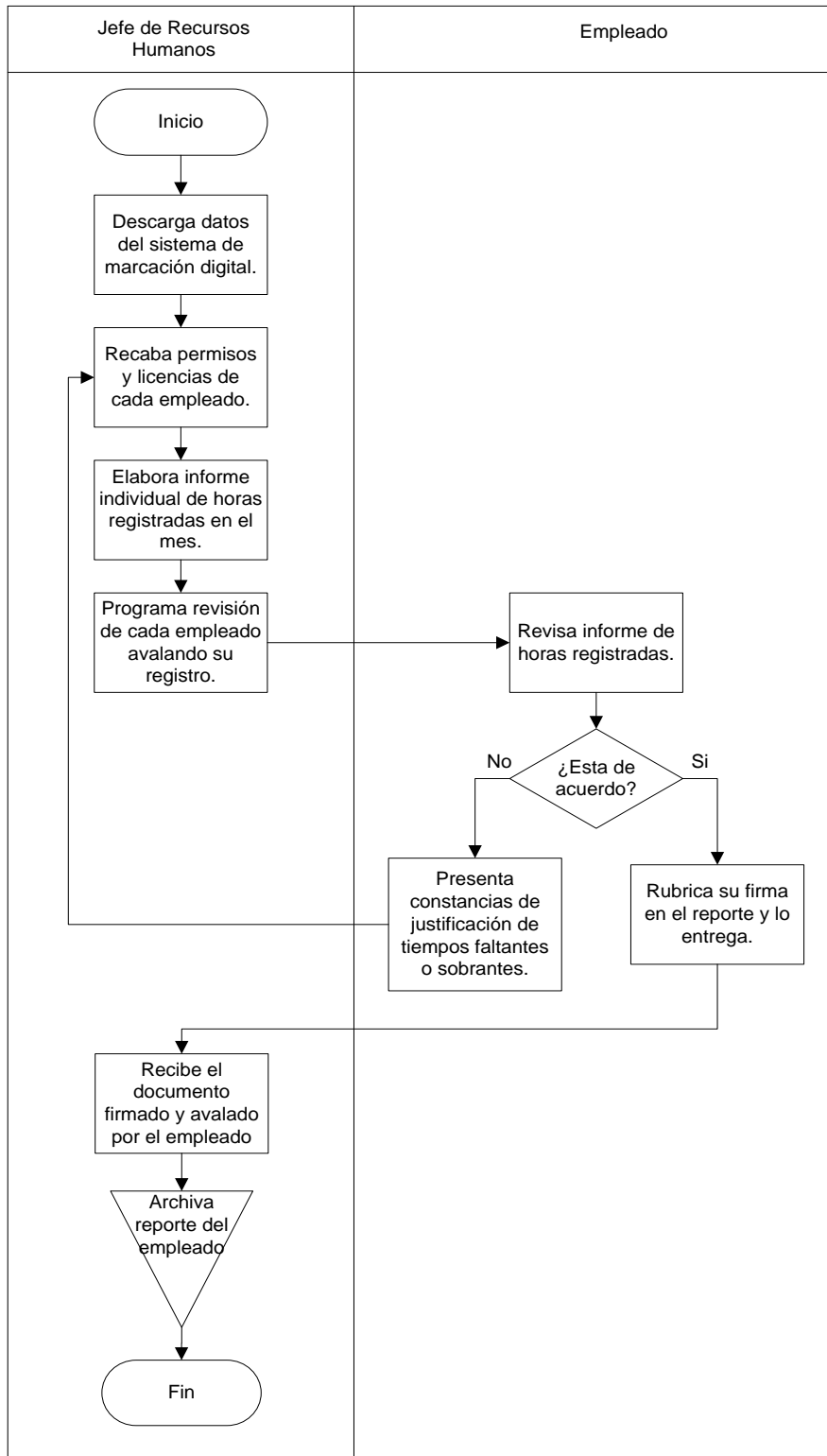
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Descarga del sistema digital de marcación la asistencia mensual de cada empleado.
2		Analiza y elabora informe individual de horas registradas en el sistema de marcación.
3		Recaba listado de licencias y permisos solicitadas por el empleado.
4		Solicita a los empleados que se reporten individualmente para corroborar los datos de su asistencia en el conglomerado de horas acumuladas en el mes.



5	Empleado	<p>Revisa si el informe está acorde con su asistencia al trabajo.</p> <p>¿Está de acuerdo?</p>
6		<p>De estar de acuerdo, da el visto bueno de su reporte y firma el reporte.</p>
7		<p>De no estar de acuerdo, presenta constancias de justificación de su ausencia del trabajo o bien de que estuvo en su puesto de trabajo e las horas que se le imputan no haber estado.</p>
8	Jefe de Recursos Humanos	<p>Rectifica el total de horas acumuladas en el mes y da el visto bueno rubricando su firma de autorización.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 7. Proceso de Control de Ausentismo.





**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

MANUAL DE CAPACITACIONES Y DESARROLLO DEL PERSONAL

**SEPTIEMBRE
2014**



5.6. MANUAL DE CAPACITACIONES Y DESARROLLO DEL PERSONAL

5.6.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las municipalidades enfrentan el reto de adaptarse y participar en el adecuado desarrollo que la gestión municipal les demanda, ya que la misma les exige mejorar y fortalecer sus capacidades institucionales, bajo esta premisa y considerando el marco establecido en la ley de la Carrera administrativa Municipal, el presente manual plantea una serie de acciones que contribuirá a elevar la calidad de los servicios que proporciona la municipalidad de Texistepeque.

Este manual es el documento administrativo que establece los planes y programas de capacitación dirigidos y proyectados para el fortalecimiento de capacidades de los empleados municipales. Este instrumento busca proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente a sus planes, programas y procedimientos, definidos por la municipalidad con el propósito de optimizar y facilitar la adecuada descripción detallada en el mismo.

Este comprende en el contenido objetivos, base legal, base teórica, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitación, identificación, las necesidades de capacitación, las medidas para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación de la Municipalidad de Texistepeque.

El presente documento se denomina Manual de Capacitaciones y Desarrollo del Personal de la municipalidad de Texistepeque, el cual se elaboró considerando la importancia de ampliar y fortalecer las capacidades de los empleados de la institución.



5.6.2. OBJETIVOS

5.6.2.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer e incrementar el desarrollo integral de los empleados de la municipalidad por medio de la implementación de programas de capacitaciones y desarrollo del personal a fin de propiciar una mejora continua y consecuente de conocimientos, enfocada a brindar una buena atención a los ciudadanos de Texistepeque.

5.6.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propiciar la mejora continua de los empleados que laboran en la municipalidad.
- Contribuir a elevar la calidad de la atención y servicios que ofrece la Municipalidad.
- Fortalecer la capacidad administrativa financiera y técnica de la Municipalidad.
- Favorecer el cumplimiento eficiente de las labores establecidas para los diferentes cargos.
- Promover el conocimiento de los empleados de la municipalidad procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la Municipalidad y al desarrollo de una gestión moderna y transparente.



5.6.3. BASE LEGAL

Tabla 8. Base Legal para el Manual de Capacitación y Desarrollo del Personal

ITEM N.	NORMATIVA LEGAL	ARTICULOS
1	Constitución de la Republica	40
2	Código Municipal	4. lit. 30
3	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	1,47,49 lit.1, 50,59 lit.11

5.6.4. METODOLOGIA

Para la elaboración del presente manual, planes y programas de Capacitación, de la municipalidad de Texistepeque se aplicó una metodología participativa en la que se tuvo el involucramiento de la Secretaria Municipal, el Manual Genérico, en el marco de la asesoría y acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional.

El conocimiento actualizado de las necesidades o requerimientos de capacitación del recurso humano que se desempeña en los diferentes puestos de trabajo dentro de la municipalidad, constituye el punto de partida de todo proceso planificado de la capacitación en cualquier entidad, orientando la estructuración y desarrollo de planes para el fortalecimiento y/o adquisición de conocimientos y habilidades del recurso humano.

En este contexto la Municipalidad de Texistepeque identificó sus requerimientos de capacitación a fin de planificar procesos que orienten la realización de eventos de capacitación que produzcan impactos positivos en el desempeño del recurso humano en sus respectivos puestos de trabajo.



El Manual de Capacitaciones y desarrollo del personal, que aquí se presenta ha sido diseñado y estructurado tomando en cuenta la organización municipal actual, los resultados periódicos de las evaluaciones de desempeño laboral requeridas por las normas técnicas de control interno específicas de la Municipalidad de Texistepeque, las innovaciones tecnológicas y otros elementos; tomando en cuenta que los empleados son el recurso más valioso al cual debe proporcionársele oportunidades para mejorar sus habilidades, ya que este proceso les permitirá responder de mejor forma a sus responsabilidades dentro de la administración municipal.

El diseño del presente manual implicó llevar a cabo un proceso que comprendió los momentos y actividades que se describen a continuación:

- Revisión y análisis de los manuales genéricos para la gestión administrativa municipal basados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, realizar un proceso de investigación que contribuyó a diagnosticar las necesidades de capacitación de la municipalidad y que sirvieron de base para la elaboración del presente manual.
- Elaboración y análisis de una propuesta que comprenda los elementos considerados en el marco de ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como otras leyes relacionadas al ámbito municipal, que a su vez estén basados en los principios de organización y administración. Por otra parte es importante la validación del presente manual, socializarlo con el personal de la municipalidad, a efecto de favorecer el apropiamiento y la implementación.



Como resultado del proceso antes mencionado quedo definido el presente manual, destacando su importancia, en el marco de planes y programas de capacitación especificados por la municipalidad y de la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

5.6.5. ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN

La Municipalidad de Texistepeque tiene como elementos de política institucional para Orientar los procesos de capacitación y desarrollo del personal los siguientes:

- La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los funcionarios cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de capacidades nuevas (no sólo una suma de capacidades Individuales) en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Plan de Capacitación de esta Municipalidad.
- Todo empleado de la Municipalidad, independientemente de su nivel funcional o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los empleados municipales con una gestión efectiva y transparente para elevar la confianza de los habitantes hacia la municipalidad.



- La capacitación, es un proceso de gestión humana y de formación de los funcionarios, por lo que han de orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar más eficientemente los servicios públicos bajo su responsabilidad, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.
- Con el objeto de organizar la capacitación de Administración Municipal, el plan de capacitación se formuló e implementara anualmente y su actualización, estará basado en las necesidades identificadas por medio de un diagnóstico, este diagnóstico se vinculara al manual Descriptor de Cargos a partir de los perfiles requerido para cada cargo y su eficiente desempeño, y el manual de Evaluación del Desempeño por las competencias requeridas por el personal según su nivel funcional al que pertenece; así como con el manual del sistema retributivo porque la mejora salarial y estímulos se vinculan al cumplimiento de méritos y requisitos de capacitación para cada cargo laboral.

5.6.6. AMBITOS DE APLICACIÓN

El presente Manual sobre planes y programas de capacitación es de aplicación a todo el personal que trabaja en la Municipalidad de Texistepeque, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los artículos 6, 7, 8, y 9 de la ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a las definiciones que se detallan a continuación:



- **Nivel de Dirección**

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de esta municipalidad.

- **Nivel Técnico**

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

- **Nivel de Soporte Administrativo**

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

- **Nivel Operativo**

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

5.6.7. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Este manual será revisado y actualizado anualmente durante los últimos seis meses del año. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos.

Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización. Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa a su puesta en marcha aprobada por el Concejo Municipal de esta Municipalidad.



5.6.8. TIPOS DE CAPACITACIÓN

La municipalidad de Texistepeque por medio del presente manual ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los empleados, estas pueden ser una sencilla información expuesta a un curso preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal, en todo caso, la participación de los empleados convocados será obligatoria y adquirirá diversas características de acuerdo con el área de trabajo, especialidad, número de participante, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los empleados que reciban la capacitación. La capacitación que ha de planificarse y ejecutarse dependerá del objetivo que se persiga con la misma, efecto para el cual se identifican los tipos de capacitación siguientes.

- **Capacitación Inductiva**

Será la que ha de facilitar la integración del nuevo colaborador al ambiente de trabajo en el que se está incorporando y que Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se seleccionará al personal que muestre mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- **Capacitación Preventiva**

Se entenderá como aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, con el objetivo de fortalecer sus destrezas, actualizándolos con la tecnología. Por otra parte la capacitación preventiva tiene por objeto el desarrollo del personal por medio de la actualización constante.



- **Capacitación Correctiva**

Se entenderá para efectos de aplicación del presente manual, como la orientada a solucionar problemas de desempeño, para este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores y los diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solucionar a través de acciones de capacitación.

- **Capacitación para el Desarrollo de la Carrera**

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones dentro de la Municipalidad. Esta capacitación tendrá por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la cual la municipalidad puede diversificar sus actividades.

- **Instrucción Técnica y Adiestramiento**

Esta se entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los empleados públicos municipales que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano.

- **Enseñanza profesional**

La enseñanza profesional se entenderá como la enseñanza de una materia especializada para grupos de empleados técnicos y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación en la administración



municipal. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye tanto información actualizada, como instrucción y adiestramiento En casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

- **Motivación y Desarrollo**

La motivación y desarrollo se asumirá como capacitación de orden complementaria al trabajo que desarrolla el empleado o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales, integrarse al cumplimiento de metas y fines estratégicos de la Municipalidad, así como para elevar su nivel de vida.

5.6.9. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para la Municipalidad la identificación de necesidades de capacitación tomando en cuenta la información proporcionada por la Secretaria Municipal de la Alcaldía de Texistepeque.

Se considerará que existen necesidades de capacitación de los empleados cuando se identifiquen situaciones tales como: retraso en la ejecución del trabajo y cumplimiento de órdenes, insuficiencia del conocimiento técnico del personal de un área, cargas desproporcionadas de trabajo en la administración municipal, una lenta atención de las demandas de los ciudadanos , desperdicio de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado, desinterés del personal en relación con los objetivos de la municipalidad, insuficiencia en los métodos de atención al público, deficiencia en la distribución, vigilancia y supervisión de órdenes, deficiencia o negligencia de los servidores públicos.



Cada una de estas situaciones se atenderá, de manera particular, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal.

5.6.10. FUENTES DE LA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación se identificarán anualmente por medio de una exploración que la unidad encargada de la administración de personal lleve a cabo considerando las áreas siguientes:

- **En la organización y sistemas administrativos**

La organización incluirá la estructura administrativa de la municipalidad, que es el conjunto de dependencias que lleven a cabo la gestión municipal, las atribuciones y funciones de cada área, los recursos materiales y financieros, así como el personal que allí labora, la exploración de los sistemas administrativos incluirá explorar los métodos de trabajo, procedimientos, formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto las necesidades de capacitación se identificarán tomando en cuenta los siguientes indicadores: cuando el personal ejecute sus actividades sin una adecuada coordinación o un orden poco preciso que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada dependencia y los inadecuados métodos de trabajo. Además también podrá contemplarse las necesidades de capacitación desde una concepción



preventiva, como las que se determinan por el perfil del puesto en relación directa con el perfil del ocupante.

- **En el desempeño del puesto**

Las necesidades de capacitación en este sentido se determinarán a partir de la evaluación del desempeño dado que el puesto es la adscripción normal de un empleado municipal en una labor determinada, con una serie de responsabilidades y un conjunto de funciones de carácter operativo que lo ubica en un nivel específico en la administración municipal.

En muchas ocasiones el puesto es de gran complejidad por lo especializado o lo meticuloso de sus tareas; en ese caso la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas, cuando esto no ocurre el ejercicio del puesto es incompleto, inconsistente o ineficaz.

Lo que la capacitación en el desempeño del puesto se orienta a dotar al empleado de la información, conocimientos y habilidades que le permitan un adecuado cumplimiento de sus funciones y labores propias del cargo.

- **En la integración del personal a los objetivos del municipio**

Se entenderá a la motivación y desarrollo integral de los empleados municipales y a las relaciones laborales, otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades de la municipalidad.

En términos generales los objetivos del municipio son: Servir al municipio y fomentar el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural de la población. Consecuentemente la labor de los empleados de la Municipalidad deberá ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las



tareas que tiene encomendadas para contribuir a la consecución de dichos objetivos.

Cuando el empleado municipal no haga suyas las finalidades del municipio se requerirá de una instrucción o enseñanza que lo motive a comprometerse con su responsabilidad y elevar su rendimiento a partir de la comprensión integral de la importancia de su labor dentro de la institución.

- **En la atención al público**

El vínculo de la administración municipal con la comunidad en materia de trámites se manifiesta en materia de pagos diversos, solicitudes de acciones específicas de la autoridad, audiencias, orientación, información y quejas, resolución de casos de infracción de las ordenanzas o reglamentos municipales y demás situaciones en que un miembro de la comunidad realice una gestión frente a un servidor público del municipio.

Las necesidades de capacitación se identificarán cuando se observe entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencia en la orientación e información de trámites, complicaciones en los procedimientos para realizar gestiones y pagos etc.

5.6.11. TÉCNICAS Y METODOLOGIAS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entre algunos de los métodos y técnicas a los que podrá recurrir el personal designado por el Concejo Municipal para identificar las necesidades de capacitación en el personal son:



- **Aplicación de escalas de evaluación del desempeño**

Esta se llevará a cabo anualmente y quedará regulada en el manual de evaluación del desempeño de esta Municipalidad. En dicho manual se establecerá el método e instrumentos específicos a emplear para realizar dicha evaluación; sin embargo, de orden indispensable será tener en consideración entre otros los requisitos y funciones del puesto especificados en el manual Descriptor de Cargos y Categoría de esta Municipalidad para determinar las necesidades y tipos de capacitación requerida.

- **Entrevista de conocimiento del cargo y funciones**

Esta servirá para saber si el empleado conoce sus funciones, así como para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado que desempeña el cargo.

- **Por observación directa**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los empleados, durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente, la observación es una técnica más usada para detectar las necesidades de capacitación del personal.

Los métodos se aplicarán de forma complementaria si se considera pertinente, con la finalidad de tener una valoración más precisa de las necesidades de capacitación.



5.6.12. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación de personal de esta Municipalidad se han de elaborar anualmente por parte del Encargado de la Unidad de Recursos Humanos, el cual estará basado en un diagnóstico previa actualización y ha de contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

5.6.12.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Los objetivos generales se establecerán a partir de la relación con los fines estratégicos de la Municipalidad en el proceso de gestión del desarrollo y fortalecimiento institucional y para ello se tomará en consideración los planes estratégicos y operativos de la Municipalidad.

Los objetivos específicos estarán determinados por las necesidades y demandas de capacitación a atender, y estas responderán a la identificación realizada por medio del desarrollo y/o actualización del diagnóstico anual que la Municipalidad ejecutará; además se tendrá como fuente estratégica los resultados de la evaluación de personal, organizada y ejecutada en base al manual respectivo.

5.6.12.2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Los planes y programas de capacitación de personal serán elaborados, organizados, ejecutados y evaluados considerando los elementos siguientes:



- Establecimiento de alianzas interinstitucionales con instancias del gobierno nacional, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales para su ejecución.
- Programación y ejecución considerando que el 50% del tiempo de participación sea en fines de semana a efecto de compartir la inversión entre la Municipalidad y los empleados beneficiados.
- La multiplicación de conocimientos de los empleados capacitados por medio de la firma de compromisos que regulados en cartas de entendimiento permita el máximo aprovechamiento de los conocimientos.
- Organización y puesta en marcha de espacios de gestión y socialización del conocimiento, de tal manera que sistemáticamente se aprovechen las experiencias que deriven de la reflexión interna y de la práctica que los empleados realizan en el desempeño de sus labores institucionales y no institucionales.
- El uso de la tecnología de forma organizada y sistemática que facilite compartir experiencias y adquirir conocimiento con personal de municipios del mundo. Identificación previa y clara de las fuentes de provisión de recursos idóneos para apoyar los proceso de capacitación.

5.6.12.3. EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo programa o plan de capacitación desarrollado por esta municipalidad ha de basarse en las regulaciones básicas siguientes:



- El empleado estará obligado a asistir de forma ordenada y sistemáticamente a la capacitación que le sean asignadas de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia, y en caso de no hacerlo será objeto de amonestación en el marco del procedimiento que regula la ley de la Carrera Administrativa Municipal y el Reglamento interno en lo relativo a desacato de instrucciones.
- La selección de los participantes en una oportunidad de capacitación no planificada se realizará teniendo en cuenta criterios de rendimiento en el desempeño de su cargo, relación entre el cargo y la temática a tratarse y los resultados derivados de la última evaluación aplicada al empleado.
- La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal, obligará a este a realizar una devolución y/o socialización de los conocimientos adquiridos con el personal y bajo la modalidad que sea establecido por la jefatura a cargo de los procesos de capacitación designada por el Concejo Municipal.
- Las áreas generales de capacitación estarán orientadas de manera general de acuerdo a los niveles funcionariales, el perfil del cargo según el manual descriptor de cargos, las áreas de evaluación del desempeño establecidas en el manual para tal fin y las implicaciones y obligaciones del trabajo que desarrolla cada una de los empleados.
- Los recursos humanos profesionales para el desarrollo parcial o total de un plan o programa de capacitación de esta municipalidad serán tanto de origen interno como externo, recurriendo para ello de forma preferente a instituciones, organizaciones y/o empresas que posean la capacidad de adquirir compromisos de mediano y largo plazo.



- Todo plan o programa de capacitación implementado deberá ser evaluado y sus resultados comunicados al Concejo Municipal a más tardar ocho días luego de su finalización. Toda capacitación adquirida por el empleado deberá registrarse en el expediente del mismo para ser considerada dentro de los procesos de evaluación del desempeño, mejora salarial, promociones e incentivos, asegurando su incorporación al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.
- El plan o programa de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado en presupuesto municipal anual de forma oportuna.
- El plan o programa de capacitación ha de especificar el tiempo de duración, los participantes o beneficiarios, los recursos humanos y materiales requeridos para su ejecución y los indicadores y mecanismos de evaluación a fin de asegurar su exitosa y adecuada ejecución.
- El plan o programa de capacitación debe ser aprobado por el Concejo Municipal previo a su implementación. Cualquier adecuación o reprogramación deberá ser igualmente notificada al Concejo Municipal para efectos de planificación y gestión.
- La Municipalidad establecerá por medio del Alcalde Municipal y de forma permanente la coordinación con el Centro de Formación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el fortalecimiento de los procesos de planificación e implementación de programas de capacitación y adiestramiento.



Los requerimientos de capacitación individual de un empleado podrán ser identificados por él mismo y presentar solicitud a su jefe inmediato quien dará trámite por medio de la unidad responsable de los recursos humanos y esta resolverá en los primeros ocho días posteriores al conocimiento de la solicitud.

5.6.12.4. ÁREAS PROGRAMATICAS DE CAPACITACIÓN

Las pautas generales de contenidos de los planes o programas de capacitación han de partir de la consideración de opciones básicas: de lo que los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la municipalidad y para ello se sugiere retomar líneas de contenido como las siguientes:

LINEAS DE CONTENIDO PARA JEFES DE UNIDAD

Tabla 9. Temática de Referencia para Jefes de Unidad.

No.	TEMATICA DE REFERENCIA
1	Relaciones Humanas y atención al cliente
2	Tributaria Municipal y ordenanzas Municipales
3	Ética y transparencia en la Gestión Pública
4	Seguridad e Higiene Ambiental
5	Legislación aplicable al REF(Registro del Estado Familiar)
6	Ley de LACAP
7	Gestión apropiada de los recursos de la gestión Municipal
8	Estrategias de Motivación Laboral
9	Ley de Ética Gubernamental
10	Recuperación de mora
11	Ley LEPINA



12	Código de Familia
13	Reglamento Interno de trabajo
14	Políticas y planes de protección ambiental
15	Participación ciudadana

LINEAS DE CONTENIDO PARA PERSONAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Tabla 10. Temática de referencia personal técnico, administrativo y operativo.

No.	TEMATICA DE REFERENCIA
1	Trabajo en equipo
2	Relaciones interpersonales
3	Desarrollo de Hábitos positivos en el empleado Municipal
4	Motivación Laboral
5	Relaciones Humanas
6	Técnica de archivo, redacción y ortografía
7	Excelente atención al contribuyente
8	Auto estima
9	Reglamento interno de trabajo

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la municipalidad se organizaran de tal manera, que todos en un periodo determinado hayan cursado dichos planes y serán considerados de forma importante en el proceso de evaluación de los ascensos y movilidad dentro de la institución y la mejora salarial lo que demanda la naturaleza y nivel de responsabilidad implícita en el cargo que desempeña y que será evaluado para verificar su rendimiento general.



LÍNEAS DE CONTENIDO A REFORZAR PARA LOS DISTINTOS NIVELES

Tabla 11. Líneas de contenido que se debe reforzar para los distintos niveles.

NIVEL DE DIRECCION	NIVEL TECNICO	NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
• Planeamiento y organización	• Competencia profesional	• Calidad de trabajo	• Atención al público
• Seguimiento y solución de problema	• Calidad de Trabajo	• Cantidad del trabajo	• Calidad del Trabajo
• Toma de decisiones	• Iniciativa	• Conocimiento del trabajo	• Manejo de información
• Responsabilidad	• Planeamiento	• Responsabilidad	• Responsabilidad
• Liderazgo	• Diligencia	• Diligencia	• Colaboración
• Comunicación	• Comunicación	• Iniciativa y criterio	• Iniciativa y criterio
• Relaciones interpersonales e intragrupalas.	• Relaciones de trabajo	• Relaciones de trabajo	• Relaciones de trabajo

Las de orden específico que se vincula a las opciones de mejora continua y especialización dentro de la carrera y en áreas que desempeña el empleado y que forman parte de la estructura productiva de municipalidad.



LÍNEAS DE CONTENIDO DE ORDEN ESPECÍFICO

Tabla 12. Líneas de Contenido de orden específico.

No.	ÁREAS DE POTENCIACIÓN DE ESPECIALIZACIÓN
1	Contabilidad
2	Tesorería
3	Catastro
4	Cuentas Corrientes
5	Registro del Estado Familiar
6	UACI
7	Administración de Contratos
8	Promoción Social
9	Medio Ambiente
10	Policía Municipal
11	Unidad de la Mujer
12	Rastro y Tiangué
13	Servicios: Aseo, Agua potable, alumbrado público, cementerio, Maquinaria Municipal, mantenimiento y L. de instalaciones M., Mercado.
14	Secretaría

5.6.12.5. DOCUMENTOS A UTILIZAR

- **MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA A LA COMISIÓN MUNICIPAL**

En este documento se solicita por parte del empleado a la Comisión Municipal la autorización, aprobación y permiso para recibir una capacitación²⁷.

²⁷ Ver documento en Anexo 9



- **MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR**

Es un modelo que se estableció para que el empleado solicite el permiso para capacitarse en el área deseada²⁸.

- **MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

En este formulario se detalla la información general del solicitante de la capacitación, incluyendo su experiencia y las expectativas que posee hacia dicha formación²⁹.

- **MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE DIRIGIDO A LA COMISIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

En este documento se solicita por parte del empleado encargado de una jefatura a la Comisión Municipal la autorización, aprobación y permiso para recibir una capacitación³⁰.

5.6.13. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables a la Capacitación del Personal.

²⁸ Ver documento en Anexo 9

²⁹ Ver documento en Anexo 9

³⁰ Ver documento en Anexo 9



5.6.13.1. PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE PERSONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Formación del Personal.
Objetivo:	Establecer actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento de los valores éticos de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Texistepeque; a la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los que ya poseen; y a su desarrollo profesional e individual, que contribuyan a elevar el desempeño, eficiencia y eficacia de sus labores en un marco de responsabilidad ética del servidor público.
Frecuencia:	Trimestral.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	<p>Detectar necesidades y establecer prioridades; se pueden detectar de los siguientes necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cargo es nuevo y requiere entrenamiento. • Creación de nuevos procesos. • Si hay un proceso continuo de aprendizaje orientado al



		<p>mejoramiento de conocimientos y habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño (Ver anexo 10). • Quejas de la comunidad, por incapacidad de la Municipalidad para satisfacer sus necesidades. • Cambios tecnológicos.
2		<p>El jefe de recursos humanos envía una propuesta de capacitación al Alcalde municipal (Ver Anexo 9).</p>
3	Alcalde Municipal	<p>El alcalde municipal revisa y analiza la información para posteriormente determinar su aprobación o rechazo.</p> <p>¿Aprueba la propuesta de capacitación?</p> <p>De aprobar la propuesta:</p>
4		<p>Devuelve el documento firmado con el visto bueno.</p>
5		<p>De no aprobar propuesta:</p> <p>Devuelve el documento con las respectivas observaciones y el jefe de Recursos Humanos deberá reformular la</p>



6		<p>propuesta.</p> <p>Recibe propuesta de capacitación aprobada.</p> <p>¿Qué tipo de capacitación es?</p> <p>De tratarse de una capacitación interna:</p>
7	Jefe de Recursos Humanos	<p>Diseña el programa y gestiona los recursos necesarios para su implementación.</p>
8	Facilitador de la capacitación.	<p>Imparte la capacitación, coordina proporciona y diligencia el formato de la lista de Asistencia.</p>
9		<p>Envía lista de asistencia a la oficina de Recursos Humanos</p> <p>De tratarse de una capacitación externa:</p>
10	Jefe de Recursos Humanos	<p>Debe contactar y gestionar con la entidad correspondiente para que se proceda a la capacitación.</p>



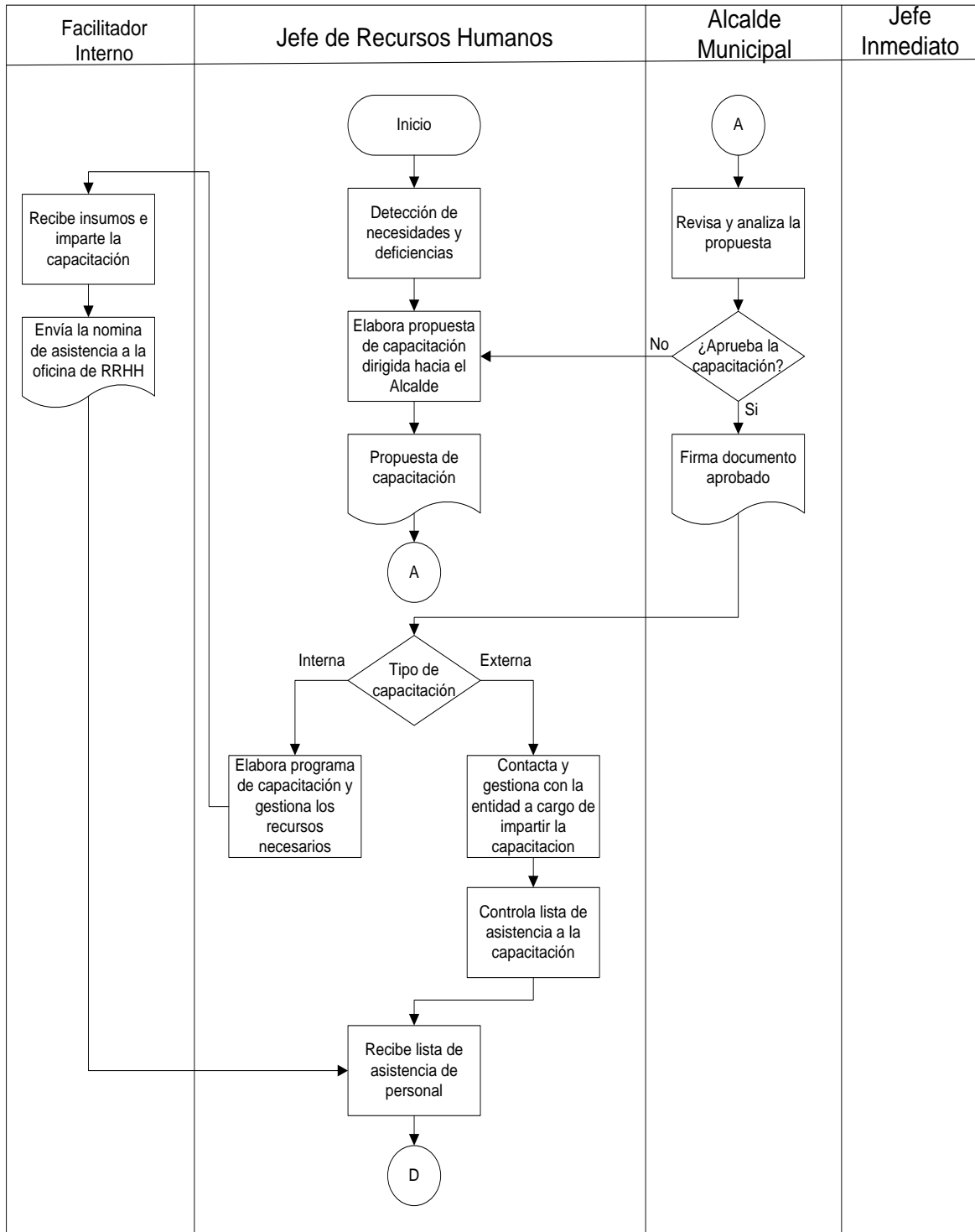
11		<p>Recibe los comprobantes de la asistencia del empleado a la capacitación.</p> <p>¿Requiere evaluación?</p> <p>De requerir:</p> <p>¿Qué tipo de evaluación requiere?</p>
12		<p>Teórica:</p> <p>Elabora pruebas teóricas para evaluar al empleado capacitado.</p>
13		<p>Realiza la prueba teórica al empleado.</p>
14		<p>Elabora un informe con el resultado de la evaluación.</p>
15	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<p>Práctica:</p> <p>Envía el formato de evaluación al jefe inmediato del empleado.</p>
16		<p>El jefe inmediato evidenciara y evaluara a través de un informe escrito la eficacia de la capacitación impartida y lo hará llegar al jefe de recursos humanos.</p>

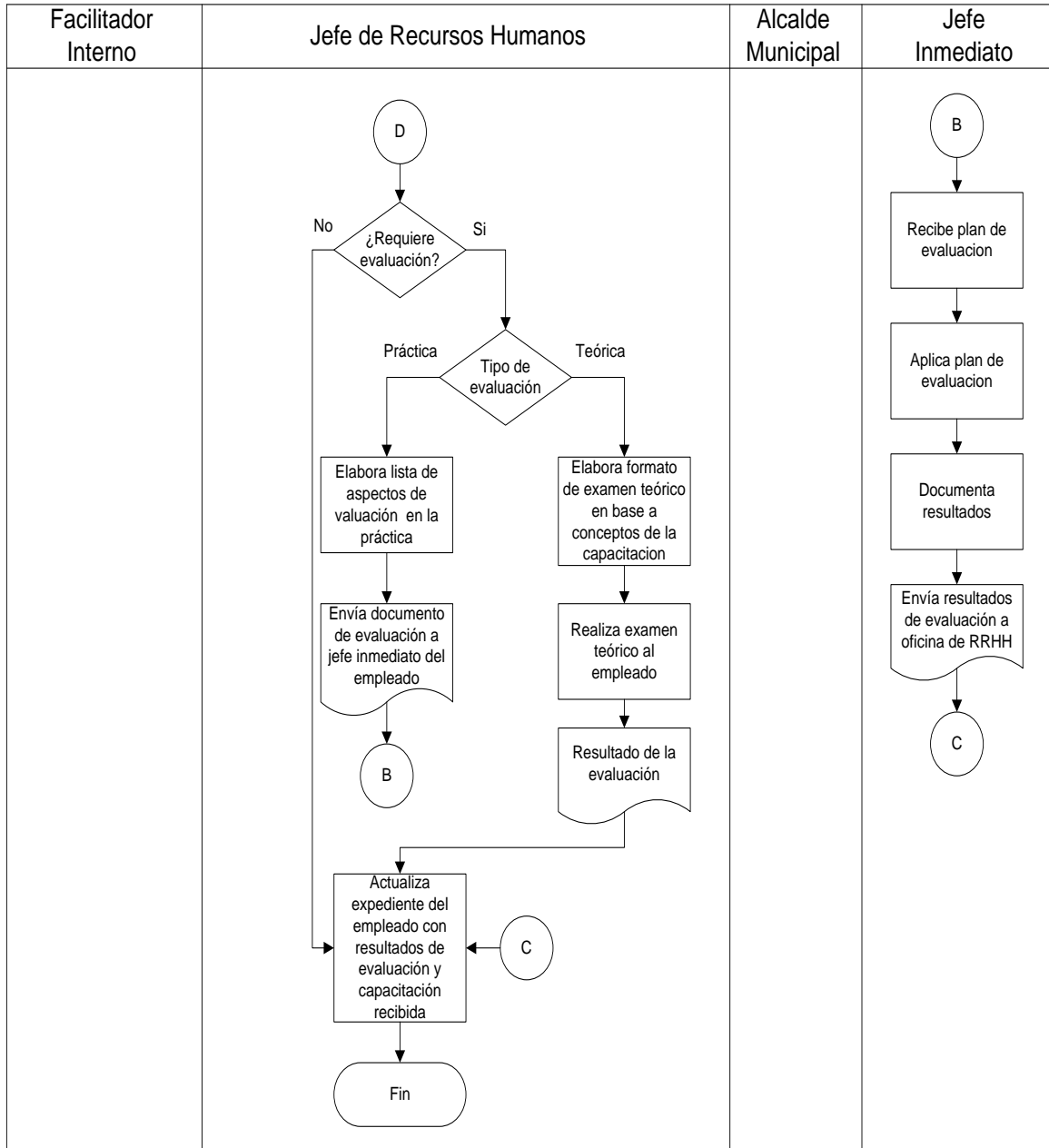


<p>17</p>		<p>Actualización del expediente personal de los empleados capacitados (Ver anexo 8):</p>
<p>18</p>		<p>El Jefe de Recursos Humanos debe actualizar el expediente personal de cada empleado, incluyendo las áreas en las que se le capacito y la evaluación de la efectividad de la capacitación.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 8. Proceso de Formación del Personal.







5.6.13.2. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Ejecución del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional
Objetivo:	Verificar el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional.
Frecuencia:	Mensual.

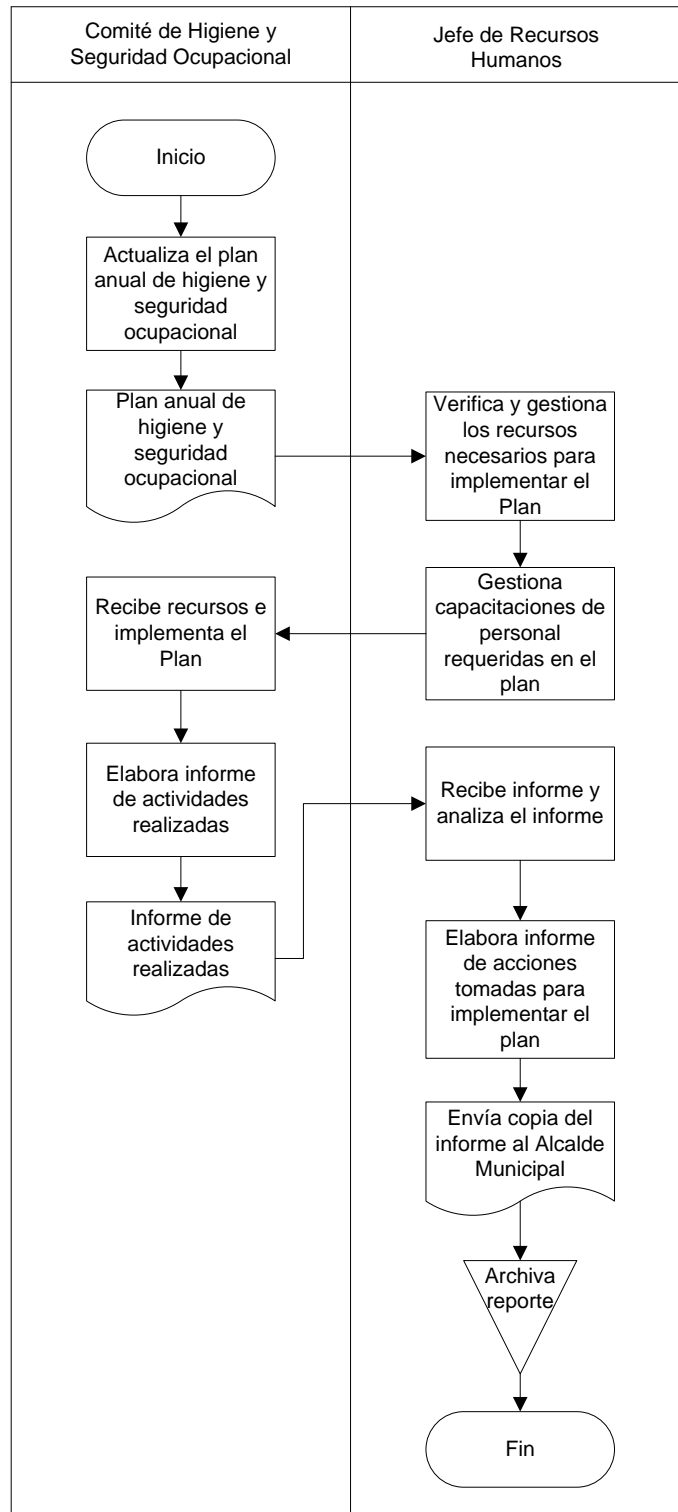
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Comité de seguridad y salud ocupacional	Actualiza el Programa anual de seguridad y salud ocupacional.
2	Jefe de recursos humanos	Verifica el Programa y gestiona los tiempos de preparación de los recursos humanos y económicos necesarios para su completa aplicación.
3		Gestiona capacitaciones al personal y los temas requeridos por el programa.
4		Se reúne una vez al mes para implementar programas de priorización de riesgos e implementación de Programas preventivos y de mitigación.



5	Comité de seguridad y salud ocupacional	<p>Elabora un informe completo de los riesgos encontrados, separando los que ya han sido mitigados y los que están pendientes de tratar.</p> <p>Para el último caso deberá establecer los criterios del porque no se ha mitigado el riesgo.</p>
7		<p>Envía el informe a la oficina de Recursos Humanos.</p>
8	Jefe de recursos humanos	<p>Recibe el informe de las actividades realizadas por el comité y archiva el informe.</p>
9		<p>Elabora un balance de emergencias atendidas y riesgos mitigados acompañados de los recursos invertidos para llevarlos a cabo.</p>
10		<p>Envía un informe dirigido al Alcalde Municipal y archiva una copia en el expediente para la implementación del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 9. Ejecución de Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.





**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

**SEPTIEMBRE
2014**



5.7. MANUAL DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

5.7.1. INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende contribuir al proceso de evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad de Texistepeque, para que se propicie la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, de tal manera que cada una de las unidades en ella existentes contribuyan desde la especificidad de su labor a dicha consecución, actuando bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia.

El manual muestra en su contenido lo relativo a los objetivos específicos que persigue, la metodología por medio de la cual se ha construido y actualizado, el marco legal que le sustenta, la estructura actual de la Municipalidad, el catálogo de unidades que permite identificar los niveles gerenciales en su relación con las unidades y secciones existentes en la Municipalidad. Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

5.7.2. OBJETIVOS

5.7.2.1. OBJETIVO GENERAL

Organizar, gestionar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad de Texistepeque, para fortalecer la eficiencia, responsabilidad y calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.



5.7.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar la ejecución eficiente de las operaciones en los diferentes niveles de la Municipalidad de Texistepeque.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes y empleados.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

5.7.3. BASE LEGAL

La base legal del Manual de Evaluación del Desempeño del Personal está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

A continuación se establece el marco jurídico regulatorio de la estructura organizativa fundamental de la Municipalidad en atención a las competencias, facultades, atribuciones y obligaciones inherentes al que hacer municipal.



Tabla 13. Base legal Manual de Evaluación del Desempeño del Personal

ITEM N.	NORMATIVA LEGAL	ARTICULOS
1	Código Municipal	31-1
2	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	1-14, 42-46

5.7.4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de Texistepeque para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
- La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente ciudadano.
- El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos los usuario.
- El sistema de evaluación del desempeño Laboral se fundamenta en que todos los evaluadores y evaluado están conocedores que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y el buen servicio.



5.7.5 USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Artículo 43 establece que la Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera para lo cual ha de tenerse en cuenta:

- Conceder estímulos a los empleados
- Formular programas de capacitación.
- Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el servicio.

Además, el sistema de Evaluación del Desempeño ha de emplearse para:

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los empleados para que consigan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de empleados a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre evaluador y evaluado.
- Definir con su evaluador planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Establecer la permanencia en el servicio de cada uno de los empleados de la municipalidad.



5.7.6 ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

A continuación se realiza una identificación de los elementos más importantes para el establecimiento del sistema de evaluación, con el propósito de promover en la municipalidad la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, que propicien la eficiencia y el bienestar de los empleados, y que al mismo tiempo, contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del municipio.

5.7.6.1 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A EMPLEAR

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se adoptarán los métodos de Evaluación por Objetivos y Evaluación por Escalas. (La forma de aplicación de dichos métodos se presenta en el anexo 1 de este manual).

A. Método de Evaluación por Objetivos

En la Evaluación por Objetivos se comparan los resultados logrados por el empleado con los resultados que se esperan y se analizan las causas que han podido generar las deficiencias. Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del periodo los objetivos o resultados que debe conseguir.



Ventajas de este sistema de evaluación:

- La evaluación no se centra en el análisis del empleado, sino en sus logros.
- Es una evaluación personalizada, pues tiene en consideración las funciones y peculiaridades de cada puesto de trabajo.
- Se modifica el papel del evaluador, quien se convierte en guía y consejero en lugar de actuar como juez del rendimiento.
- Da mayor iniciativa al evaluado para darse cuenta más fácilmente de sus progresos y de sus deficiencias.
- Fomenta la función de planificación dentro de la Municipalidad.

B. Método de Evaluación por Escalas

En este método se establecen niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño de evaluado.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se establecen de forma creciente, como son: 1, 2, 3, 4 y 5; y categorías cualitativas del desempeño: deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

Evaluadores

Los evaluadores son empleados o funcionarios (Jefes o Encargados de Unidades), que realizan funciones oficiales de supervisión y verificación de



cumplimiento de metas y objetivos municipales. En este caso, quedan debidamente identificados en la estructura organizativa mostrada en el Manual de Organización y Funciones.

Ciclo de Evaluación

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Este período comprende un semestre que debe establecerse a conveniencia de la municipalidad y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados.

Se recomienda que los dos períodos de evaluación estén listos previos a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

Este manual debe ser actualizado para cada periodo de evaluación y deberán estar basadas en las experiencias obtenidas en el historial de evaluaciones que se realizaron previamente. Mejorar las áreas problemáticas y considerar nuevas técnicas de calificación.

Factores o Áreas de Desempeño

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño.

Para efectos de este manual dichos factores o áreas se han ordenado de acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la ley de la carrera Administrativa Municipal.



5.7.7 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño contenido en el presente manual, constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, con el que los empleados llevan a cabo las actividades encomendadas y responsabilidades del puesto que desempeña. Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado o alineado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.
- El método de evaluación de desempeño empleado en este manual combina los métodos descritos en el apartado 6.1 de este Manual, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.
- El presente manual considera el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y los elementos particulares de la municipalidad.

5.7.8 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES

El jefe inmediato determina el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:



GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

- Jefe de Proyección Social
- Jefe de U.A.C.I.
- Jefe de Catastro
- Tesorero
- Auditor Interno
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Registro del Estado Familiar
- Jefe de Medio Ambiente
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de la Policía Municipal
- Jefe de la Unidad de la Mujer
- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO

- Secretaria Municipal
- Encargado de cuentas corriente
- Encargada de equidad de Género
- Encargado de recolección de basura
- Encargado de parques
- Encargado de alumbrado público
- Administrador de cementerio
- Encargado de alumbrado público
- Administrador del mercado
- Administrador de contratos
- Encargado de agua potable



GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO

- Asistente de Secretaría Municipal
- Asistente de Tesorería
- Asistente del Registro y estado familiar
- Encargada de cartas de venta

5.7.8.1. LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES

En los anexos del presente manual se incorpora un formulario para ejecutar la evaluación del desempeño de los empleados municipales de cada uno de los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dicho formulario de evaluación establece en el apartado B de su contenido, un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas mediante su respectivo procedimiento.

5.7.9. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables a la Evaluación del Desempeño del Personal.



5.7.9.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Evaluación del Desempeño del Personal
Objetivo:	Aplicar, adaptar y mejorar el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.
Frecuencia:	Periódica

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Concejo Municipal	Designa una comisión de Evaluación del Desempeño, con el fin de realizar una clara y transparente evaluación.
2	Jefe de Recursos Humanos	Prepara el número de hojas de evaluación del desempeño laboral de acuerdo a cada unidad organizacional, personal y cargos que desempeñan.
3		Envía las hojas de evaluación a la Comisión Designada.
4	Comisión Designada	Revisa las hojas de acuerdo a cada unidad organizacional, personal y cargos que desempeñan.
5		Los formularios son enviados, con ocho



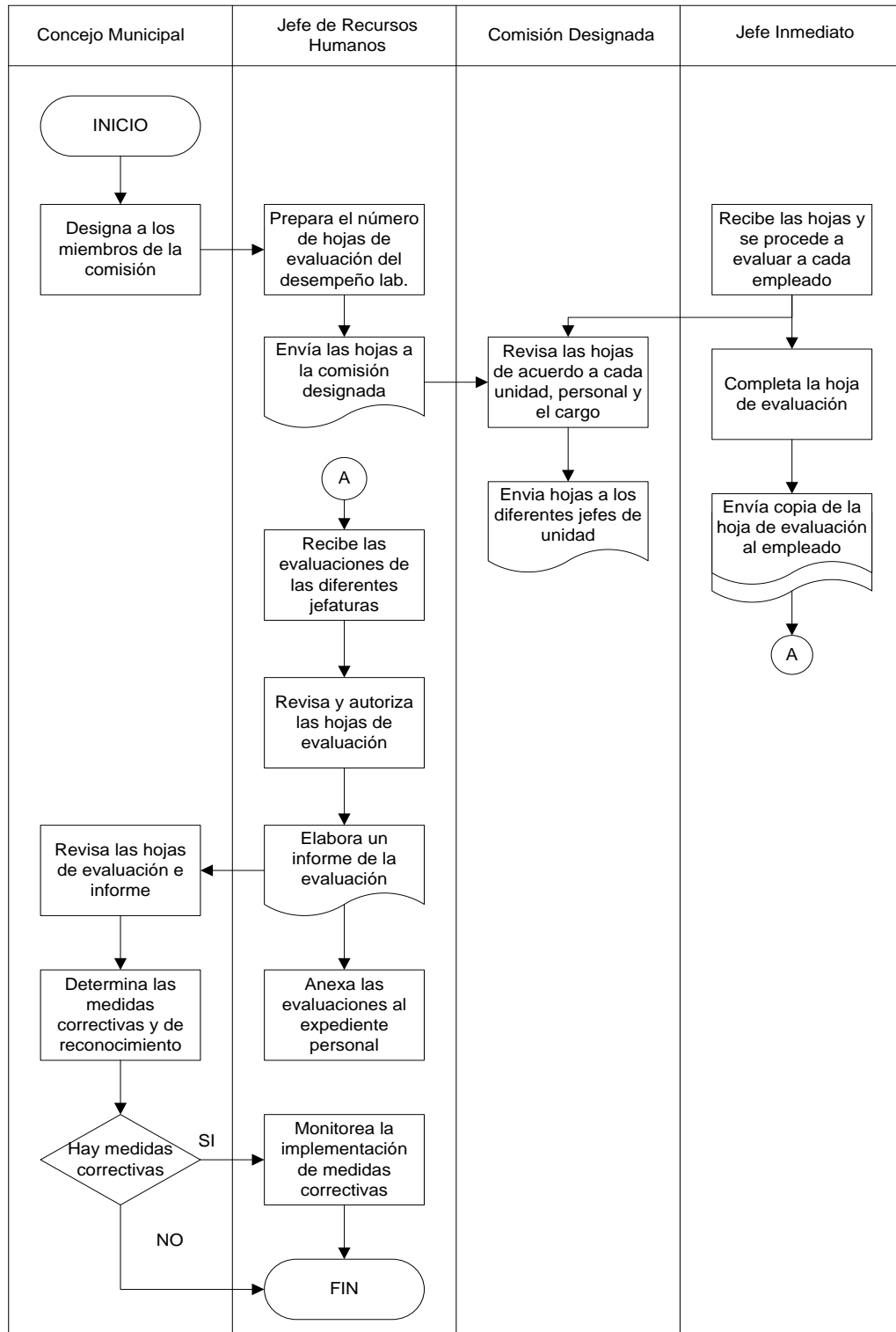
6	Jefe Inmediato	<p>días de anticipación de la fecha programada, a las diferentes jefaturas.</p> <p>Los Jefes de las diferentes Unidades o dependencias reciben los formularios y proceden a evaluar a cada empleado, empleada o funcionario en la fecha programada y mediante entrevista personal, reflejando en la evaluación objetividad y transparencia.</p>
7		<p>Completa hoja de evaluación, la cual es firmada conjuntamente con el subalterno. Previamente el jefe inmediato ha establecido el puntaje alcanzado y la calificación que le corresponde. Copia de la evaluación deberá ser entregada al empleado.</p>
8		<p>Remite hojas de evaluación a la Unidad de Recursos Humanos.</p>
9	Jefe de Recursos Humanos	<p>Recibe las hojas de evaluación las cuales firma.</p>
10		<p>Elabora informe consolidado de los puntajes y calificaciones alcanzadas y de las opiniones, reclamaciones, sugerencias y observaciones que se</p>



		<p>hayan realizado por escrito en las hojas de evaluación, los cuales son remitidos al Concejo Municipal. Para la planificación de las medidas de reconocimiento y correctivas que se aplicarán para mejorar los niveles de responsabilidad y compromiso del desempeño laboral.</p>
11	Concejo Municipal	<p>Revisa hojas de evaluación e informe, determinando las medidas correctivas y de reconocimiento que deben implementarse.</p>
12	Jefe de Recursos Humanos	<p>Incorpora a cada expediente de personal las evaluaciones efectuadas.</p>
13		<p>Monitorea la implementación de las medidas correctivas.</p>



Flujograma 10. Procedimiento de Evaluación del Desempeño del Personal.





5.7.9. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de empleados, y funcionarios municipales, utiliza dos tipos de formularios:

Formulario A: Hoja de evaluación del desempeño laboral para Jefes, este tipo de formulario está dispuesto para Jefes y Personal Técnico.

Formulario B: Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal administrativo, de servicio y operativo³¹.

Nota: Los puntajes y las instrucciones para la evaluación se detallan en el Anexo 10. La base fundamental de este manual fue retomada de la versión creada por la Municipalidad de Texistepeque por la organización ISDEM.

³¹ Ver Formulario A-B en Anexo 10



**ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

MANUAL DEL SISTEMA RETRIBUTIVO



5.8 MANUAL DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

5.8.1 INTRODUCCIÓN

El presente instrumento se denomina Manual de Sistema Retributivo y ha sido elaborado tomando como punto de partida la Ley de Carrera Administrativa Municipal. La principal finalidad del manual corresponde a la actualización del sistema retributivo de la municipalidad de Texistepeque acorde a la realidad administrativa, técnica y financiera.

La base jurídica principal de diseño y puesta en marcha de este manual es la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el Código Municipal, así como otros cuerpos legales tanto secundarios, como internos a la Municipalidad.

En su contenido, el manual desarrolla sus objetivos generales y específicos, revisión del manual, estructura retributiva y el procedimiento para el ascenso de categorías, la retribución salarial de los empleados municipales por cargos y niveles funcionariales, así como las opciones de reconocimientos no monetarios.

El sistema retributivo en general, constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración de los incentivos y mejoras salariales que impulsa progresivamente la Municipalidad.

Este Manual se actualizará periódicamente (una vez al año) a fin que la municipalidad pueda realizar los ajustes pertinentes y necesarios, con el objetivo que el mismo contribuya y facilite la toma de decisiones, con base a la realidad actual de la municipalidad.



5.8.2 OBJETIVOS

5.8.2.1 OBJETIVO GENERAL

Promover la modernización institucional en la Municipalidad de Texistepeque por medio de la actualización de regulaciones internas que aseguren el acceso ordenado por parte de los empleados a un sistema de ascensos y mejora salarial debidamente organizada.

5.8.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- Propiciar el conocimiento y aplicación del marco legal que regula la implementación del sistema Retributivo a partir de lo establecido en la ley de la carrera Administrativa Municipal.
- Validar la asignación salarial actual de los empleados municipales de Texistepeque.
- Fomentar la equidad, oportunidades de ascenso y transparencia del sistema retributivo de la municipalidad, apegados a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Implementar nuevos incentivos retributivos por efectos de desempeño, resultados, y/o desarrollo sobresaliente del personal de la Alcaldía de Texistepeque tomando en cuenta la realidad y capacidad financiera de la municipalidad.



5.8.3. BASE LEGAL

Tabla 14. Base Legal

ITEM N.	NORMATIVA LEGAL	ARTICULOS
1	Constitución de la Republica de El Salvador	219, inc.2 ^a , 220,222 capitulo 1
2	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	10, 59 No.7, 81

5.8.4. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El Manual Regulador del Sistema Retributivo debe ser periódicamente actualizado con el propósito de mantener un ordenamiento institucional en las opciones de ascenso y mejora salarial de la Municipalidad; a partir de la realidad presupuestaria de la municipalidad y por disposiciones legales van generando cambios. Se llevará una revisión periódica del presente manual cada año o cuando el Concejo Municipal lo estime conveniente.

5.8.5. ESTRUCTURA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

La Municipalidad de Texistepeque basándose en el artículo 5 de la Ley de la Carrera Administrativa municipal, se establecieron cuatro niveles funcionariales establecidos en los Art. 6, 7, 8, 9.

El sistema de retribución operará a través de tres categorías en correspondencia con lo que establece el Art. 10 de la Carrera Administrativa Municipal.



5.8.6. CATEGORÍAS Y MEJORAS SALARIALES POR NIVELES FUNCIONARIALES

Para determinar la retribución salarial de los empleados municipales se detallan los cargos existentes dentro de la municipalidad, así como de su salario actual, dependiendo de las condiciones financieras actuales de la Municipalidad, de los cargos y niveles funcionariales que se establecen los rangos de salarios por categoría.

Categoría del Nivel de Dirección

Tabla 15. Categoría del Nivel de Dirección

3ª Categoría	2ª Categoría (proyección)	1ª Categoría (proyección)
\$ 1.000.00	\$1.100.00	\$1.200.00
\$600.00	\$660.00	\$720.00

Categoría del Nivel Técnico

Tabla 16. Categoría del Nivel Técnico.

3ª Categoría	2ª Categoría (proyección)	1ª Categoría (proyección)
\$ 700.00	\$ 770.00	\$ 840.00
\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 720.00



Categoría del Nivel Soporte Administrativo

Tabla 17. Categoría del Nivel Soporte Administrativo.

3ª Categoría	2ª Categoría (proyección)	1ª Categoría (proyección)
\$ 500.00	\$ 550.00	\$ 600.00
\$ 400.00	\$ 440.00	\$ 480.00

Categoría Del Nivel Operativo

Tabla 18. Categoría del Nivel Operativo.

3ª Categoría	2ª Categoría (proyección)	1ª Categoría (proyección)
\$ 350.00	\$ 385.00	\$ 420.00
\$ 300.00	\$ 330.00	\$ 360.00

Se consideran otros recursos de retribución no monetarios que serán de beneficio para el empleado y la municipalidad, que serán aplicados a partir de valoraciones realizadas por el Concejo Municipal basado en resultados de desempeño y condiciones presupuestarias, administrativas y financieras.



Tabla 19. Opciones de Estímulos y Reconocimiento no Monetario.

No.	Opciones de Estímulos y Reconocimiento no Monetario
1	Becas de Estudios de diferentes niveles y especialización
2	Reconocimiento escrito y público por el buen desempeño
3	Diplomas de Reconocimiento y de participación en eventos o campañas realizadas por la municipalidad en forma individual o asociada.
4	Vales de apoyo familiar (alimentación, útiles escolares, combustible, paseos).
5	Descuentos en compras comerciales y empresas por un periodo determinados.
6	Becas de estudio, deporte y desarrollo intelectual de hijas e hijos de los empleados

5.8.7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se detallan cada uno de los procedimientos a seguir para una mejor ejecución de las actividades aplicables al Sistema Retributivo.



5.8.7.1. PROCEDIMIENTO PARA ASCENSOS Y MEJORAS SALARIALES

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Ascenso y Mejora Salarial
Objetivo:	Validar la asignación salarial de los empleados aplicando aumentos por ascenso y mejoras tanto monetarias como no monetarias.
Frecuencia:	Anual.

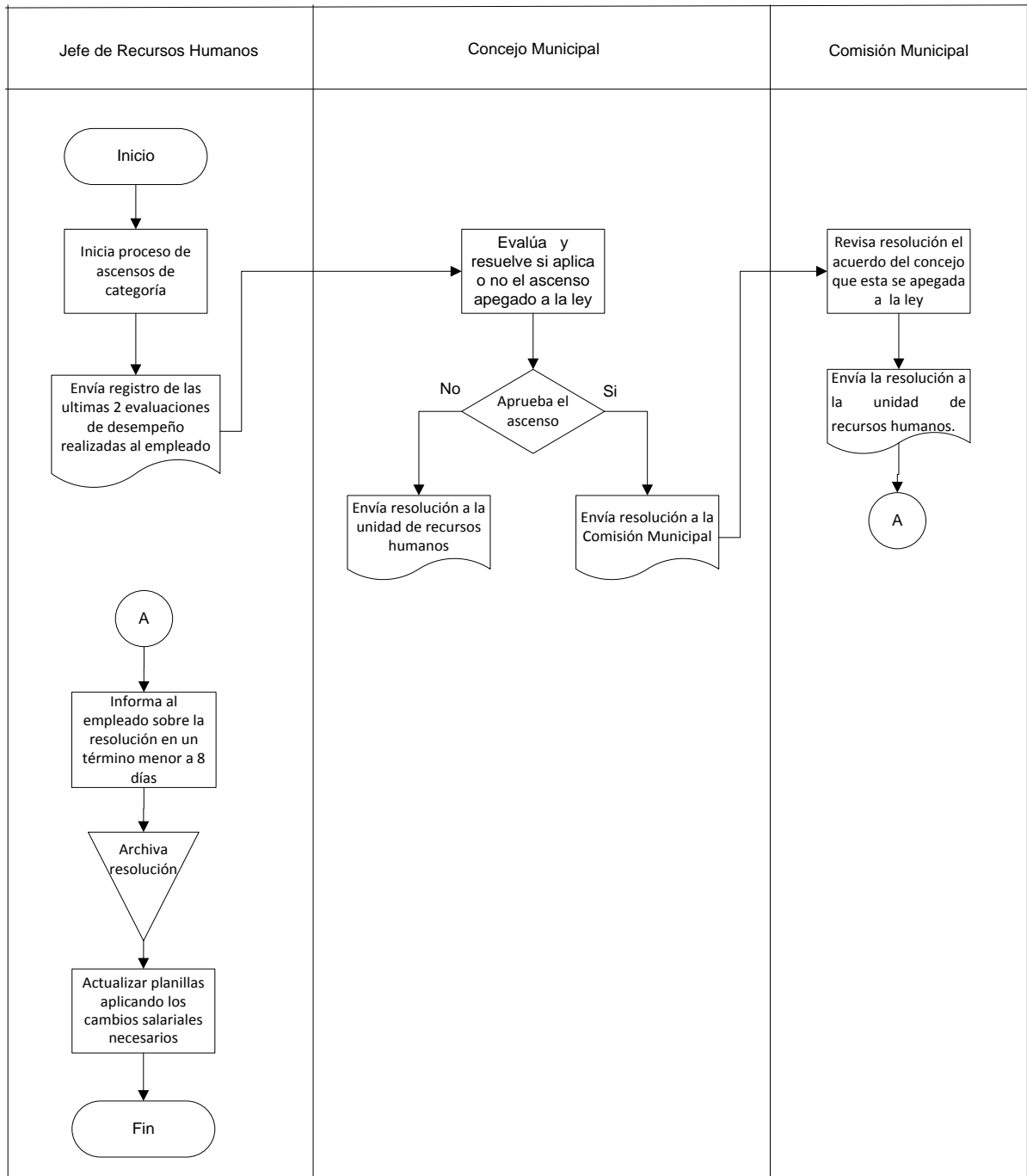
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Inicia proceso de ascensos de categoría gestionando la documentación requerida.
2		Envía registro de las ultimas 2 evaluaciones de desempeño realizadas al empleado.
3	Concejo Municipal	Evalúa y resuelve de acuerdo a lo establecido en la Ley de la Carreta Administrativa Municipal sobre mejora salarial y ascenso. Tomando en cuenta el presupuesto y situación financiera. ¿Aprueba el ascenso o mejora salarial?



4		<p>De Aprobarlo</p> <p>Envía resolución a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.</p>
5		<p>De no Aprobarlo</p> <p>Envía resolución a la unidad de recursos humanos para que informe al trabajador.</p>
6	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa	<p>Revisa resolución el acuerdo del concejo que esta se apegada a la ley, informar y enviar copia al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.</p>
7		<p>Envía la resolución a la unidad de recursos humanos.</p>
8	Jefe de Recursos Humanos	<p>Informa al empleado sobre la resolución en un término menor a 8 días. Archiva resolución en el expediente del empleado.</p>
9	Jefe de recursos humanos	<p>Actualizar planillas aplicando los cambios salariales necesarios</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 11. Procedimiento de Ascenso y mejora Salarial.





5.8.7.2. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE NOMINAS Y SEGUROS SOCIALES

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Procedimiento:	Gestión de Nóminas y seguros sociales
Objetivo:	Elaborar la nómina y desembolsar los pagos respectivos.
Frecuencia:	Mensual.

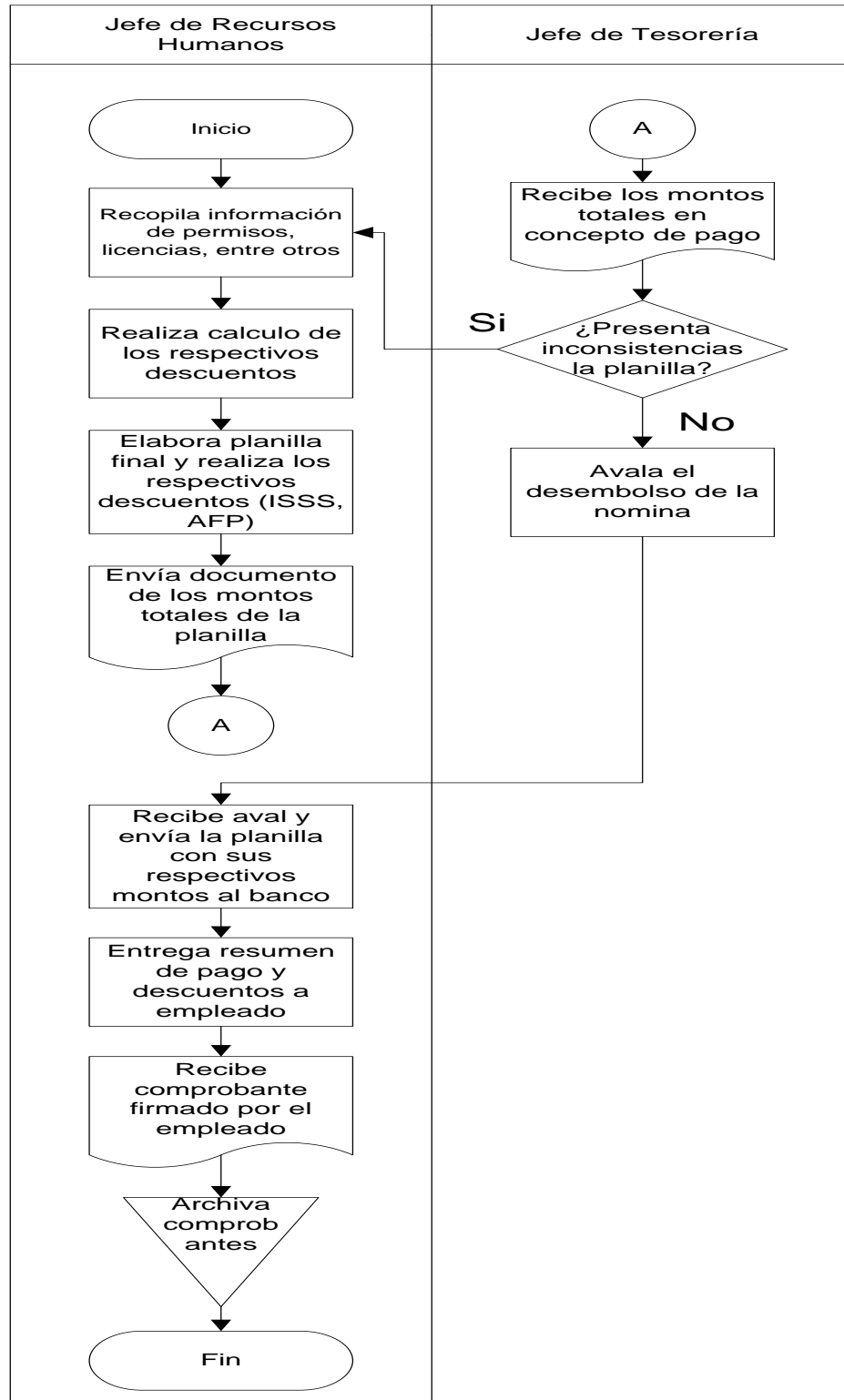
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO		
Actividad	Persona a Cargo	Procedimiento
1	Jefe de Recursos Humanos	Recopilar información correspondiente a novedades, licencias, permisos no remunerados, sanciones de todos los funcionarios.
2		Efectúa el cálculo de los respectivos descuentos por ausencias y/o sanciones disciplinarias.
3		Se elabora la nómina final y envía a tesorería para su validación.
4		Recibe nomina final y lo analiza basado en las disponibilidades. ¿Presenta inconsistencias la planilla?



5		<p>De presentar inconsistencias:</p> <p>Devuelve el documento para su reformulación.</p>
6		<p>De no presentar inconsistencias:</p> <p>Avala el desembolso de las cantidades estipuladas en la nómina.</p>
7	Jefe de Recursos Humanos	<p>Recibe el aval y envía la planilla de pago al banco para su respectivo desembolso.</p>
8		<p>Entrega comprobante de pago a cada empleado para su respectiva validación con firma en original y copia.</p>
9	Jefe de Recursos Humanos	<p>Recibe el comprobante y lo archiva el forma ordenada</p> <p>.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>



Flujograma 12. Gestión de Nóminas y seguros sociales.





5.9. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El presupuesto de implementación consta de los recursos materiales y de infraestructura; que será la inversión inicial para la creación de la unidad de Recursos Humanos.

En general, se hace referencia a aquellos costos realizados en la compra de activos fijos, como instalaciones, equipo, tierra, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje.

5.9.1. PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de la unidad ya que son el medio por el cual los empleados pueden ejecutar adecuadamente sus actividades diarias.

- **Mobiliario y equipo**

El mobiliario y equipo que se requiere en la Unidad de Recursos Humanos para el desarrollo y buen desempeño de las funciones se presenta a continuación:



Tabla 20. Presupuesto de Mobiliario y equipo

Cantidad	Descripción	Lugar de Adquisición	Precio Unitario	Total
1	Silla giratoria	Office Depot	\$35.00	\$35.00
1	Computadora	Office Depot	\$600.00	\$600.00
1	Impresora	Office Depot	\$45.00	\$45.00
1	Escritorio	Office Depot	\$90.00	\$90.00
2	Archiveros	Office Depot	\$100.00	\$200
2	Sillas tipo espera	Office Depot	\$20.00	\$40.00
1	Teléfono	Office Depot	\$10.00	\$10.00
TOTAL				\$1020.00

- **Papelería y artículos de oficina**

La papelería y artículos de oficina que se requiere en la Unidad de Recursos Humanos para el desarrollo y buen desempeño de las tareas se presentan a continuación:

Cantidad	Descripción	Lugar de Adquisición	Precio Unitario	Total
1	Engrapadora pequeña	Librería Dinasty	\$2.50	\$2.50
1	Saca grapas	Librería Dinasty	\$0.45	\$0.45
2	Papeleras	Librería Dinasty	\$2.50	\$5.00
2	Cartuchos de Tinta para Impresión	Librería Dinasty	\$20.00	\$ 40.00
TOTAL				\$47.95



5.9.2. PRESUPUESTO DE INFRAESTRUCTURA

A continuación se detalla el presupuesto de la infraestructura de la unidad:

Tabla 21. Presupuesto de material para infraestructura.

PRESUPUESTO DE MATERIAL PARA INFRAESTRUCTURA				
Cantidad	Descripción	Lugar de Adquisición	Precio Unitario	Total
2	Marco de aluminio con vidrio de 3 m de largo y 1.50 de alto	VIDRI	\$350.00	\$700.00
Total de material				\$700.00

Tabla 22. Presupuesto para la mano de obra de infraestructura.

PRESUPUESTO PARA LA MANO DE OBRA DE INFRAESTRUCTURA				
Cantidad	Puesto	No. de días	Salario Diario	Total
2	Encargado de Construcción	2	\$12.00	\$48.00
Total Mano de Obra				\$48.00
Total Infraestructura				\$748.00

5.9.3. PRESUPUESTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 23. Presupuesto Total de Implementación.

Descripción	Total
Material y equipo	\$1020.00
Papelería y artículos de oficina	\$47.95
Infraestructura	\$748.00
TOTAL	\$1815.95



5.9.4. COSTO FIJO MENSUAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se detalla los costos en los que se incurrirá mensualmente en concepto de los costos de funcionamiento de la unidad.

- **Costo de Recurso Humano**

Se establece la necesidad de Recurso Humano de la unidad, que será el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en alcaldía. El sueldo que se le asignará mensualmente al elemento humano será:

No.	Puesto	Salario
1	Jefe de Recursos Humanos (Nivel Administrativo 3 ^a Categoría)	\$600.00
TOTAL		\$600.00

- **Costo de papelería y artículos de oficina**

Los costos de papelería y artículos de oficina que se utilizaran mensualmente se detallan a continuación:



Tabla 24. Costo de papelería y artículos de oficina.

Cantidad	Descripción	Lugar de Adquisición	Precio Unitario	Total
1	Resma de papel bond tamaño carta	Librería Dinasty	\$3.75	\$3.75
1	Resma de papel bond tamaño oficio	Librería Dinasty	\$4.50	\$4.50
1	Caja de folder tamaño carta	Librería Dinasty	\$4.50	\$4.50
1	Caja de Clips/Pequeños	Librería Dinasty	\$0.40	\$0.40
1	Caja de Clips/Grandes	Librería Dinasty	\$0.70	\$0.70
1	Caja de grapas	Librería Dinasty	\$0.75	\$0.75
TOTAL				\$14.20

5.9.5. COSTO MENSUAL TOTAL DE LA UNIDAD

El costo mensual en que se incurrirá para el eficiente funcionamiento de la unidad será:

Tabla 25. Costo mensual total de la unidad

Descripción	Total
Recurso humano	\$600.00
Papelería y artículos de oficina	\$14.20
Total	\$614.20



5.10. TIEMPO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El tiempo que tomara la puesta en marcha de la Unidad de Recursos Humanos tomando en consideración la total disposición de los recursos económicos, queda de la siguiente manera:

Tabla 26. Tiempo estimado para la Implementación de la Unidad de Recursos Humanos.

ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Acondicionamiento de las instalaciones				
Selección y Contratación del Personal				
Inducción e Inserción del Personal				

Necesitando un total de cuatro semanas para un pleno funcionamiento de la nueva Unidad de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

5.10.1. PLANO DE UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Las dimensiones de la Unidad de Recursos Humanos serán de 3 m de largo y 2.72 m de ancho; dicha unidad estará ubicada al lado izquierdo. Contará con un escritorio, dos archiveros, una silla giratoria y dos sillas de espera.

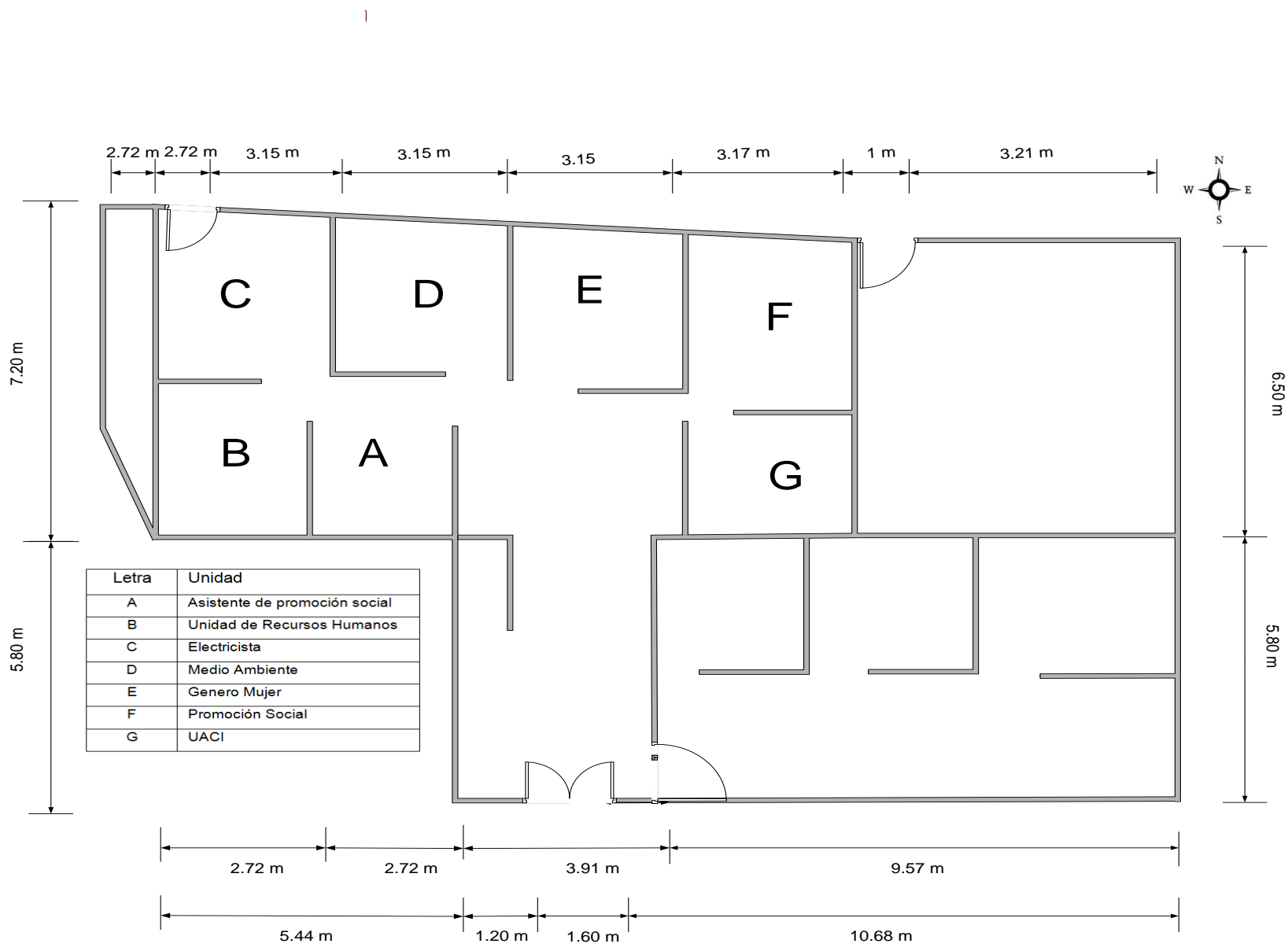


Ilustración 5. Plano de ubicación de la Unidad de recursos humanos.

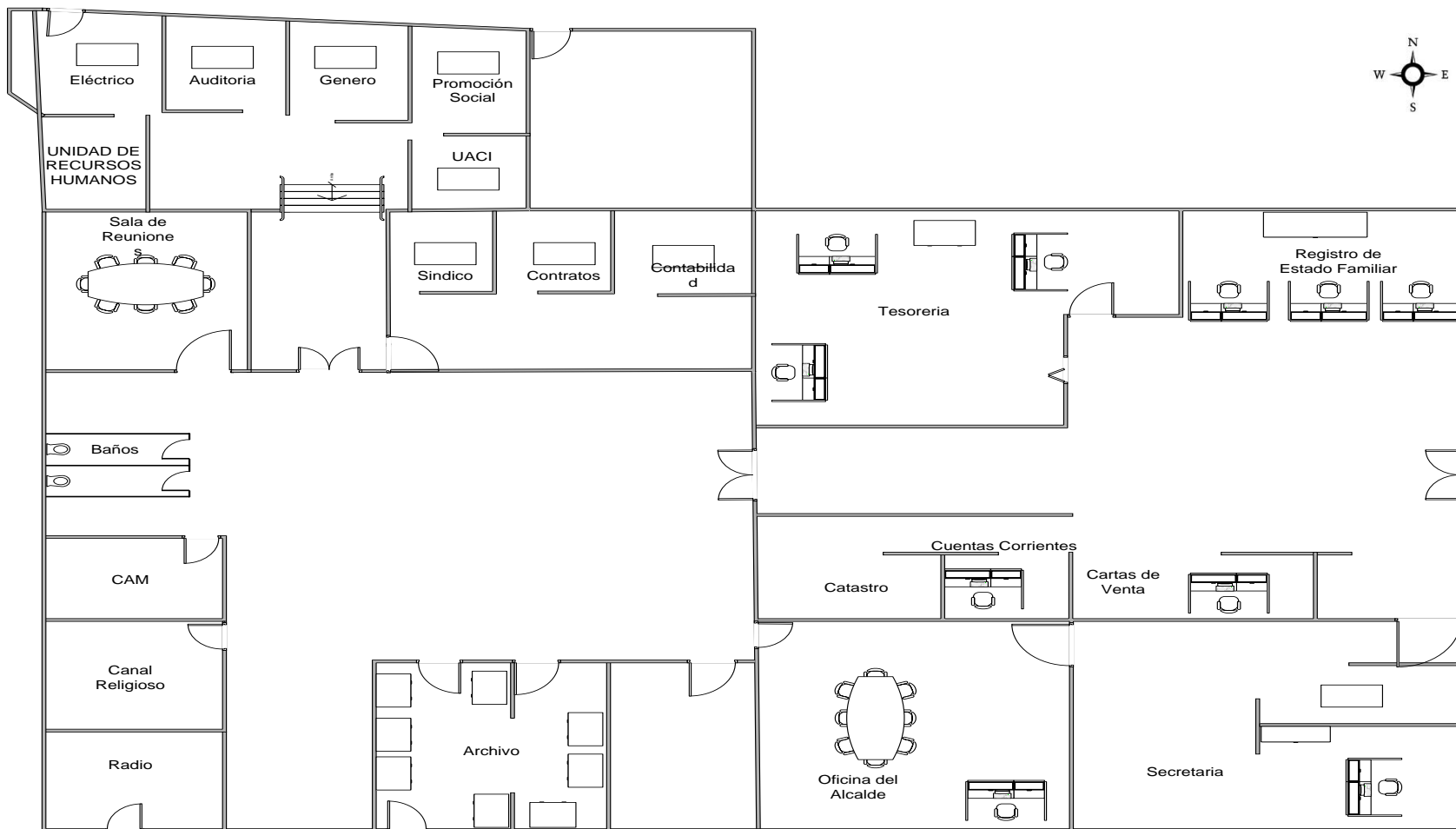


Ilustración 6, Plano de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.



CONCLUSIONES

- La Alcaldía Municipal de Texistepeque requiere de una Unidad de Recursos Humanos que cuente con herramientas y técnicas para la correcta y eficiente administración del Recurso Humano; mejorando así la capacidad, el desempeño y resultados de los servicios que ofrece la Municipalidad en general.
- En base al número de empleados y los recursos disponibles se determinó que sea una persona la que se encargue de las funciones que competen a la administración del personal.
- La Unidad de Recursos Humanos servirá de apoyo en la administración del Recurso Humano, asesorará a los coordinadores de todas las unidades en las actividades relacionadas al manejo del personal.
- El presupuesto de Implementación para la Unidad de Recursos Humanos es de \$1815.95 siendo la inversión inicial. Con un costo mensual total de \$614.20.
- El tiempo estimado para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos es de cuatro semanas.



RECOMENDACIONES

- Se debe crear la Unidad de Recursos Humanos que se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados de la Alcaldía; y de esta manera eliminar deficiencias en los empleados y sus jefes; y llevar un buen control del personal.
- Se recomienda la contratación de una persona externa a la Alcaldía Municipal de Textistepeque, para desempeñar el cargo de Jefe de Unidad de Recursos Humanos, que cumpla con las características establecidas en el manual de funciones y descripción de puestos.
- Se debe proceder de manera apegada a lo establecido en las leyes que rigen las contrataciones para poder reclutar y seleccionar personal idóneo para ocupar un puesto dentro de la Municipalidad, a fin de garantizar una atención de calidad a los usuarios internos y externos.
- Promover la capacitación en periodos de tiempo que no superen los 6 meses, incluyendo a todo el personal en lo referente a especialización de su puesto de trabajo y actualizando de sus conocimientos.
- Se debe implementar adecuadamente los programas de Seguridad y Salud Ocupacional, dando capacitaciones a los empleados sobre cuáles son los cuidados que deben tener con respecto a su salud, además tener un sitio establecido para primeros auxilios.
- Como último punto, se propone considerar la adquisición de un software de computación especializado para un manejo más eficiente de las



actividades que se desempeñan en la Unidad de Recursos Humanos, y para no incurrir en costos mayores, se propone hacer uso de las herramientas gratuitas como el programa HR System desarrollado específicamente para el apoyo a las municipalidades. Este software cuenta con herramientas tan útiles como lo son el manejo de expedientes, control de las vacaciones, el control del ausentismo, selección de personal, entre otras muy importantes. Dicha herramienta se puede consultar en el trabajo de grado denominado “Diseño y Desarrollo de un Prototipo de Sistema de Información de Apoyo a la gestión y control de Información del Recurso Humano en las Alcaldías Municipales”, de la Universidad de El Salvador.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

De la Calle Durán , M. d., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hurtado Barrera, J. (2006). *Metodología de la Investigación* (9 ed.). Mc Graw Hill.

Lawrence, P. R., & Lorsh, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge: Harvard University Press.

Melendez, M. R. (2011). *Como preparar el anteproyecto de Investigación y Tesis de Graduación* (9 ed.). San Salvador: MayVision.

Mendoza Orantes, R. (2011). *Recopilación de Leyes y Reglamentos Municipales* (10 ed.). San Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). Mexico: Pearson Educación.

DOCUMENTOS SITIOS WEB

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. (2004).

SITIOS WEB

Alcaldía Municipal de Texistepeque. (11 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.alcaldiatexis.gob.sv>



ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

Tema: **Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para optimizar la gestión administrativa de los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Texistepeque, departamento de Santa Ana.**

Fecha: ____/____/____

Nombre de entrevistado: _____

Cargo: _____

Tiempo de trabajo en la municipalidad: _____ Edad: _____

Objetivo: Conocer la forma en que se administran las actividades concernientes al Recurso Humano, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades del sistema actual.

FUNCION DE EMPLEO

1. Cuándo usted fue contratado por la municipalidad ¿Recibió algún tipo de curso de inducción o capacitación?
 SI () NO ()
2. ¿Recibe algún tipo de capacitaciones por parte de la municipalidad?
 SI () NO ()
3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?
 Semanal____ Mensual____ Trimestral____ Otro_____
4. ¿Considera que las capacitaciones que recibe son aplicables y puestas en práctica en su puesto de trabajo?
 SI () NO ()
5. ¿En caso de cometer una falta disciplinaria, quien está a cargo de sancionarla?
6. ¿Considera que las funciones y tareas asignadas están correctamente distribuidas?
 SI () NO ()



7. ¿Se encuentran definidas correctamente y se respetan las líneas de autoridad?
 SI () NO ()

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

8. Si necesita un permiso para faltar al trabajo ¿A quien acude?
 9. ¿Cuántos ascensos ha logrado en el tiempo que tiene de estar trabajando en la municipalidad?

FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN

10. En el desarrollo de su trabajo ¿Tiene metas establecidas a cumplir?
 SI () NO ()
11. ¿Considera que su trabajo es normalmente recompensado?
 SI () NO ()
12. ¿Conoce las prestaciones de ley establecidas para los trabajadores?
 SI () NO ()
13. ¿Qué prestaciones de ley recibe usted de parte de la alcaldía?
 14. ¿Qué tipo de incentivos recibe por el rendimiento eficiente de sus actividades?

FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RR.HH

15. ¿Se lleva un control y evaluación en el desempeño de sus tareas?
 SI () NO ()
16. ¿De qué forma se lleva el control de las actividades que realiza?
 17. ¿Se toman en cuenta las opiniones del ciudadano?
 SI () NO ()



FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

18. ¿Se posee un sindicato?
SI () NO ()
19. ¿Se tiene alguien que los represente a ustedes como empleados ante la jefatura?
20. ¿Se cuenta con un Programa de higiene y seguridad ocupacional?
SI () NO ()
21. Si trabaja en área de campo ¿Cuenta con el debido equipo de seguridad?
SI () NO ()

FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES

22. ¿Ofrece la municipalidad servicios sociales como: guarderías, becas y ayudas para estudios, servicios médicos especiales, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación y enfermedad, clubes deportivos y centros recreativos?
SI () NO ()

¿Cuáles? _____



ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA PARA SECRETARIA MUNICIPAL

Tema: **Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para optimizar la gestión administrativa de los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Textistepeque, departamento de Santa Ana.**

NOMBRE: _____ TIEMPO DE TRABAJO _____

Objetivo: Conocer la forma en que se administran las actividades concernientes al Recurso Humano, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades del sistema actual.

1. ¿Cuáles de las siguientes funciones de personal realiza en la municipalidad?
 - a) Reclutamiento ()
 - b) Selección del personal ()
 - c) Inducción ()
 - d) Adiestramiento y/o capacitación ()
 - e) Administración de sueldos y salarios ()
 - f) Administración de prestaciones y servicios ()
 - g) Relaciones Laborales ()
 - h) Higiene y Seguridad Ocupacional ()
 - i) Planeación del recurso humano ()
 - j) Otras: _____

FUNCIÓN DE EMPLEO

1. En cuanto al reclutamiento y selección del personal. ¿Elige entre varios candidatos para llenar vacantes?

SI () NO ()
2. ¿Qué fuentes utiliza normalmente para reclutar los candidatos a puestos vacantes?
 - a) Convocatoria a nivel interno del personal ()
 - b) Parientes o amigos del Personal ()
 - c) Parientes o amigos del Alcalde o del Concejo Municipal ()



- d) Personas que se presentan voluntariamente ()
- e) Miembros pertenecientes a un partido político ()
- f) Anuncios de periódico, internet ()
- g) Dispone de un banco de datos ()
- h) Otras:_____

3. Si considera varios candidatos. ¿Qué métodos utiliza para obtener información de ellos?

- a) Llenar solicitudes de empleo ()
- b) Se realiza una entrevista ()
- c) Lleva curriculum vitae ()
- d) Recomendación directa ()
- e) Otras:_____

4. ¿Qué documentos se piden que acompañen a la solicitud?

- a) Certificados o títulos de estudios ()
- b) Constancias de trabajos anteriores ()
- c) Recomendaciones personales ()
- d) Exámenes Médicos ()
- e) Solvencia de policía ()
- f) Otros:_____

5. ¿Qué tipo de entrevista realizan?

- a) Para completar datos de solicitudes ()
- b) Para describir habilidades y experiencia ()
- c) Otra:_____

6. ¿Realizan pruebas a los solicitantes de empleo?

SI () NO ()



7. ¿Cuál de las siguientes pruebas utiliza para la selección de personal?
- a) Pruebas de aptitudes y destrezas ()
- b) Pruebas de personalidad ()
- c) Entrevista de selección ()
- d) Otras: _____
8. ¿Quién realiza las contrataciones del personal?
- _____
9. En cuanto a la capacitación y adiestramiento del nuevo personal. ¿Se imparte adiestramiento y/o capacitación a los nuevos empleados?
- SI () NO ()
10. ¿Quién realiza la tramitación de suspensiones de empleo y de despidos?
- _____

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

1. ¿Se elaboran contratos para los distintos puestos que poseen los empleados?
- SI () NO ()
2. ¿Se poseen nóminas de empleados? ¿Quién se encarga del manejo de las nóminas?
- SI () NO ()

Encargado: _____

3. ¿Quién lleva el control de permisos, vacaciones, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla?
- _____
4. ¿Quién controla el ausentismo laboral? _____
5. ¿Se posee un reglamento disciplinario interno?
- SI () NO ()



6. ¿Quién se encarga de ejecutar el régimen disciplinario?
-
7. Cuando se emite un comunicado o se giran instrucciones ¿Cuáles son los canales de distribución de la información que se utilizan para hacerla llegar a todos los empleados?
-

FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN

1. ¿Quién controla el establecimiento de niveles salariales? (niveles salariales como: dietas, salario, retribuciones en especie, etc.)
-
2. ¿La municipalidad ofrece incentivos y prestaciones a sus empleados?
- SI () NO ()
3. ¿Qué aspectos toma en cuenta la municipalidad para incentivar al personal?
- a) Puntualidad en el horario de trabajo ()
- b) Responsabilidad por falta de ausencia ()
- c) Habilidad y destreza en el trabajo ()
- d) Excelente atención al usuario ()
- e) Otras: _____
4. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones e incentivos ofrece la municipalidad?

PRESTACIONES

- a) Vacaciones ()
- b) ISSS y AFP ()
- c) Salarios por maternidad ()
- d) Horas Extras ()
- e) Otras: _____



INCENTIVOS

- a) Bonificaciones ()
- b) Actividades deportivas ()
- c) Áreas de descanso en intervalos de trabajo ()
- d) Otras: _____

FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. ¿Quién controla las actividades y tareas que desempeña cada empleado? _____
2. ¿Se realiza la evaluación del personal?
 SI () NO ()
3. ¿Quién es la persona encargada de la evaluación del desempeño?

4. ¿Qué áreas considera necesario evaluar?
 - a) Administración ()
 - b) Servicios ()
 - c) Finanzas ()
 - d) Apoyo ()
 - e) Otras: _____
5. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa al personal?
 - a) Cada 3 meses ()
 - b) Cada 6 meses ()
 - c) Cada año ()
 - d) Otro: _____
6. ¿Qué aspectos evalúa?
 - a) Puntualidad ()
 - b) Responsabilidad ()
 - c) Eficiencia ()
 - d) Relaciones interpersonales ()
 - e) Otro: _____



7. ¿Qué medios se utilizan para mejorar el rendimiento de los empleados?
- a) Seminarios ()
 - b) La jefatura gestiona capacitaciones ()
 - c) El trabajador de más experiencia instruye ()
 - d) Otro: _____

FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

1. ¿Se posee un sindicato o un Representante por parte de los empleados?
SI () NO ()
2. ¿Quién se encarga de la resolución de problemas laborales?

3. ¿Se poseen reglamentos o normas de disciplina interna en la municipalidad?
SI () NO ()
4. ¿Se cuenta con un Programa de Higiene y seguridad ocupacional?
SI () NO ()
5. ¿Quién es el encargado de dicho Programa?

6. ¿Existen registros médicos de los empleados?
SI () NO ()

FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

1. ¿La municipalidad ofrece algún tipo de beneficios agregados a los que la ley exige para sus empleados? (Entre los cuales están: guarderías, becas y ayudas para estudios, servicios médicos de empresa, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación y enfermedad, clubes deportivos y centros recreativos)
SI () NO ()
2. ¿Cuáles son?: _____
3. ¿Quién asume los costos de estos servicios?
Municipalidad () Empleado () Ambos por igual ()
Otro _____
4. ¿Se les presta a todos por igual?
SI () NO () Por qué? _____



ANEXO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

DATOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS

RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Se realizaron 2 tipos de entrevistas con el objeto de obtener información de la administración y de los empleados, para la realización de un análisis profundo. La Entrevista 1 se realizó a la Secretaria Municipal ya que es la encargada de la Administración del Personal y la Entrevista 2 se aplicó a las jefaturas de las distintas unidades que conforman la Alcaldía Municipal.

Resultados de la Entrevista dirigida a la Secretaria Municipal

1. ¿Cuáles de las siguientes funciones de personal realiza en la municipalidad?
 - a) Reclutamiento (X)
 - b) Selección del personal (X)
 - c) Inducción (X)
 - d) Adiestramiento y/o capacitación (X)
 - e) Administración de sueldos y salarios ()
 - f) Administración de prestaciones y servicios ()
 - g) Relaciones Laborales (X)
 - h) Higiene y Seguridad Ocupacional (X)
 - i) Planeación del recurso humano (X)
 - j) Otras: *Estar al pendiente de la estimulación al personal*



FUNCIÓN DE EMPLEO

2. En cuanto al reclutamiento y selección del personal. ¿Elige entre varios candidatos para llenar vacantes?

SI (X) NO ()

3. ¿Qué fuentes utiliza normalmente para reclutar los candidatos a puestos vacantes?

- a) Convocatoria a nivel interno del personal (X)
- b) Parientes o amigos del Personal ()
- c) Parientes o amigos del Alcalde o del Concejo Municipal ()
- d) Personas que se presentan voluntariamente ()
- e) Miembros pertenecientes a un partido político (X)
- f) Anuncios de periódico, internet ()
- g) Dispone de un banco de datos (X)
- h) Otras: _____

4. Si considera varios candidatos. ¿Qué métodos utiliza para obtener información de ellos?

- a) Llenar solicitudes de empleo (X)
- b) Se realiza una entrevista (X)
- c) Lleva Curriculum vitae (X)
- d) Recomendación directa (X)
- e) Otras: Experiencia previa _____



5. ¿Qué documentos se piden que acompañen a la solicitud?

- a) Certificados o títulos de estudios (X)
- b) Constancias de trabajos anteriores (X)
- c) Recomendaciones personales (X)
- d) Exámenes Médicos ()
- e) Solvencia de policía ()
- f) Otros: *DUI*

6. ¿Qué tipo de entrevista realizan?

- a) Para completar datos de solicitudes ()
- b) Para describir habilidades y experiencia (X)
- c) Otra: _____

7. ¿Realizan pruebas a los solicitantes de empleo?

SI (X) NO ()

8. ¿Cuál de las siguientes pruebas utiliza para la selección de personal?

- a) Pruebas de aptitudes y destrezas (X)
- b) Pruebas de personalidad ()
- c) Entrevista de selección ()
- d) Otras: _____

9. ¿Quién realiza las contrataciones del personal?

Concejo Municipal



10. En cuanto a la capacitación y adiestramiento del nuevo personal. ¿Se imparte adiestramiento y/o capacitación a los nuevos empleados?

SI (X) NO ()

11. ¿Quién realiza la tramitación de suspensiones de empleo y de despidos?

Un Comité Disciplinario

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

12. ¿Se elaboran contratos para los distintos puestos que poseen los empleados?

SI () NO (X)

13. ¿Se poseen nóminas de empleados? ¿Quién se encarga del manejo de las nóminas?

SI (X) NO ()

Encargado: *Cuentas Corrientes*

14. ¿Quién lleva el control de permisos, vacaciones, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla? *Secretaria Municipal*

15. ¿Quién controla el ausentismo laboral?

Secretaria Municipal

16. ¿Se posee un reglamento disciplinario interno?

SI (X) NO ()

17. ¿Quién se encarga de ejecutar el régimen disciplinario?

Secretaria Municipal



18. Cuando se emite un comunicado o se giran instrucciones ¿Cuáles son los canales de distribución de la información que se utilizan para hacerla llegar a todos los empleados? *A través de memorándum o circulares.*

FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN

19. ¿Quién controla el establecimiento de niveles salariales? (niveles salariales como: dietas, salario, retribuciones en especie, etc.).

El concejo municipal en base al desempeño del personal.

20. ¿La municipalidad ofrece incentivos y prestaciones a sus empleados?

SI (X)

NO ()

21. ¿Qué aspectos toma en cuenta la municipalidad para incentivar al personal?

- a) Puntualidad en el horario de trabajo (X)
- b) Responsabilidad por falta de ausencia (X)
- c) Habilidad y destreza en el trabajo (X)
- d) Excelente atención al usuario (X)
- e) Otras: *Calidad de servicio, responsabilidad y ética.*

22. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones e incentivos ofrece la municipalidad?

PRESTACIONES

- a) Vacaciones (X)
- b) ISSS y AFP (X)
- c) Salarios por maternidad (X)
- d) Horas Extras ()
- e) Otras: *Seguro de vida a cada empleado*



INCENTIVOS

- a) Bonificaciones ()
- b) Actividades deportivas ()
- c) Áreas de descanso en intervalos de trabajo ()
- d) Otras: *Celebración de días especiales, aumentos de salario*

FUNCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

23. ¿Quién controla las actividades y tareas que desempeña cada empleado?

Secretaria municipal

24. ¿Se realiza la evaluación del personal?

SI (X) NO ()

25. ¿Quién es la persona encargada de la evaluación del desempeño?

La secretaria municipal en conjunto el alcalde.

26. ¿Qué áreas considera necesario evaluar?

- a) Administración (X)
- b) Servicios (X)
- c) Finanzas (X)
- d) Apoyo (X)
- e) Otras: _____

27. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa al personal?

- a) Cada 3 meses ()



- b) Cada 6 meses ()
- c) Cada año (X)
- d) Otro: _____

28. ¿Qué aspectos evalúa?

- a) Puntualidad (X)
- b) Responsabilidad (X)
- c) Eficiencia (X)
- d) Relaciones interpersonales (X)
- e) Otro: _____

29. ¿Qué medios se utilizan para mejorar el rendimiento de los empleados?

- a) Seminarios ()
- b) La jefatura gestiona capacitaciones (X)
- c) El trabajador de más experiencia instruye ()
- d) Otro: _____

FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

30. ¿Se posee un sindicato o un Representante por parte de los empleados?

- SI () NO (X)

31. ¿Quién se encarga de la resolución de problemas laborales?

Secretaria Municipal

32. ¿Se poseen reglamentos o normas de disciplina interna en la municipalidad?

- SI (X) NO ()



33. ¿Se cuenta con un plan de Higiene y seguridad ocupacional?

SI (X) NO ()

34. ¿Quién es el encargado de dicho Programa?

La comisión especial que conforma el comité de Higiene y Seguridad Ocupacional

35. ¿Existen registros médicos de los empleados?

SI (X) NO ()

FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

36. ¿La municipalidad ofrece algún tipo de beneficios agregados a los que la ley exige para sus empleados? (Entre los cuales están: guarderías, becas y ayudas para estudios, servicios médicos de empresa, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación y enfermedad, clubes deportivos y centros recreativos)

SI (X) NO ()

37. ¿Cuáles son?:

Seguro de vida personal y Gestión de participaciones en diplomados

38. ¿Quién asume los costos de estos servicios?

Municipalidad (X) Empleado () Ambos por igual ()

Otro: Para los diplomados las instituciones que los imparten, para el seguro de vida la municipalidad

39. ¿Se les presta a todos por igual?

SI () NO (X)



¿Por qué?

Para los diplomados se le brinda la oportunidad a las personas más capacitadas para formarse en cierta especialidad.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Listado de Empleados entrevistados

Tabla 27. Listado de Empleados Entrevistados.

No.	NOMBRE EMPLEADO	CARGO
1	Noelia de Jesús Polanco	Jefe de Unidad de la Mujer
2	Ángel Alberto García Estrada	Jefe Policía Municipal
3	José Gilberto Cáceres Madrid	Jefe de Catastro
4	Rosario Castillo de Nolasco	Jefe del Registro del Estado de lo Familiar
5	Oscar Arístides Sandoval	Jefe de Promoción Social
6	Rosa Mirna Linares de Aldana	Jefe de Tesorería
7	Sandra Yaneth Gómez Servellon	Jefe Cuentas Corrientes
8	Walter Ernesto Hernández Ramírez	Jefe de UACI
9	Wilder Nael Solís Flores	Jefe de Administración de Contratos
10	Manuel de Jesús Guerrero	Jefe de Aseo



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1. Cuando usted fue contratado por la municipalidad ¿Recibió algún tipo de curso de inducción o capacitación?

Tabla 28. Empleados que recibieron curso de inducción o capacitación.

Respuesta	No. Empleados
SI	6
NO	4

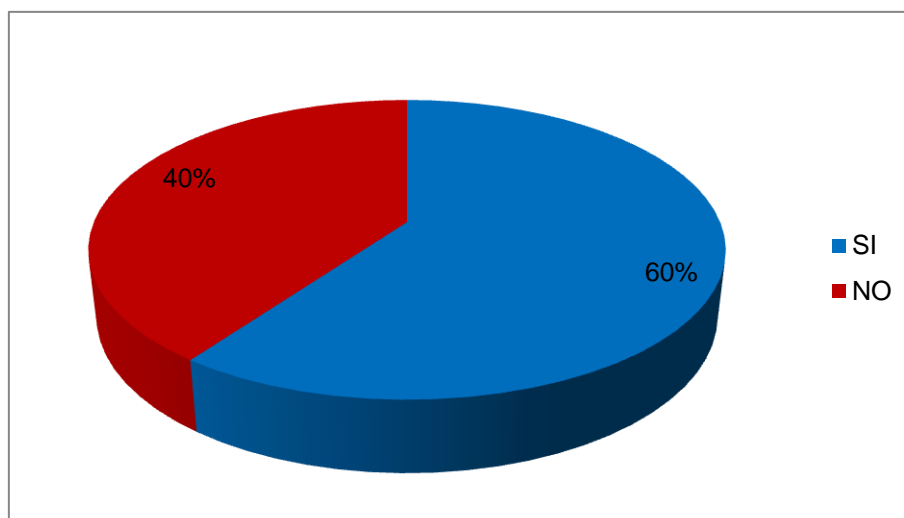


Gráfico 1. Empleados que recibieron curso de inducción o capacitación.

Análisis: Más del 50% de los empleados asegura haber sido instruido de alguna manera al ingresar a la municipalidad, sin embargo, el 40% que no fue instruido es un número bastante alto teniendo en cuenta que lo ideal es instruir a cada nuevo trabajador que ingresa a la plantilla. Algunos empleados tienen más de una década de trabajar para la alcaldía y esa es una de las causas principales de que no se le capacitara antes de ingresar a su puesto.



3. ¿Recibe algún tipo de capacitaciones por parte de la municipalidad?

Tabla 29. Empleados que reciben capacitaciones por parte de la municipalidad.

Respuesta	No. Empleados
SI	10
NO	0

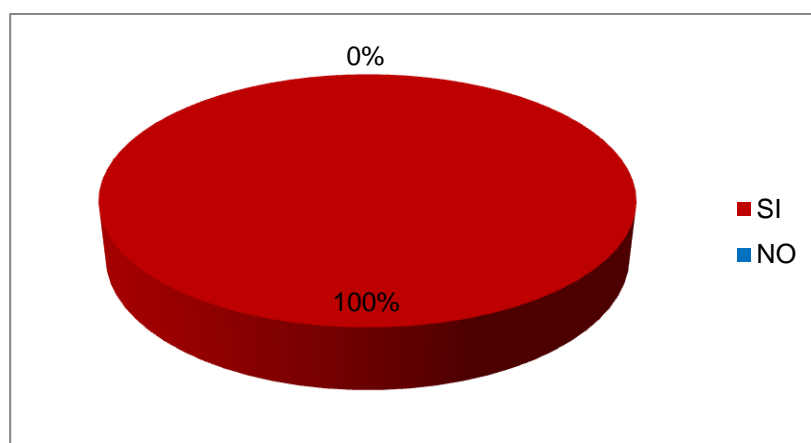


Gráfico 2. Empleados que reciben capacitaciones por parte de la municipalidad.

Análisis: En cuanto a las capacitaciones la municipalidad se encuentra bastante capacitada, ya que se da constantemente y la participación es amplia; existe un gran apoyo de parte de algunas organizaciones como INSAFORP e ISDEM y la disposición de la alta dirección para apoyar este tipo de programas.



3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Tabla 30. Frecuencia con que se reciben capacitaciones.

Respuesta	No. Empleados
Semanal	0
Mensual	0
Trimestral	3
Otro	6

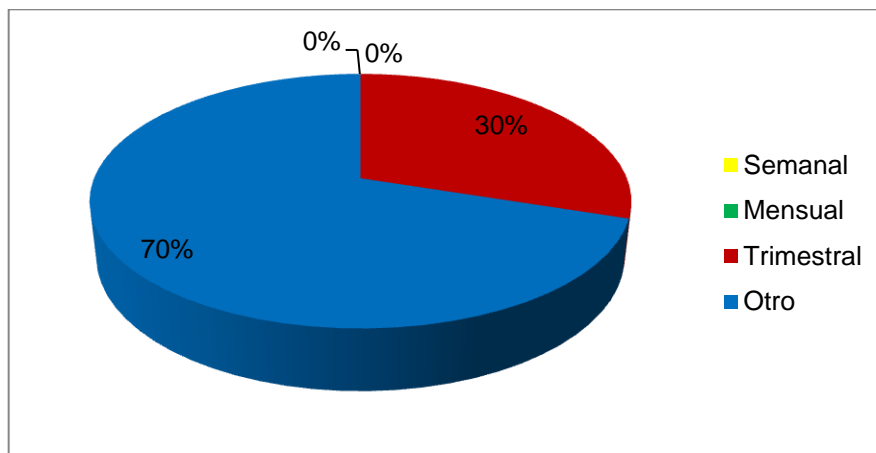


Gráfico 3. Frecuencia con que se reciben capacitaciones.

Análisis: Las capacitaciones se imparten en forma variada pero en los últimos años se ha venido haciendo más frecuente por lo general cada dos meses pero varía en los tiempos ya que algunos grupos de empleados reciben capacitaciones diferentes a otros grupos.



4. ¿Considera que las capacitaciones que recibe son aplicables y puestas en práctica en su puesto de trabajo?

Tabla 31 . Consideración y puesta en practica de las capacitaciones.

Respuesta	No. Empleados
SI	9
NO	1

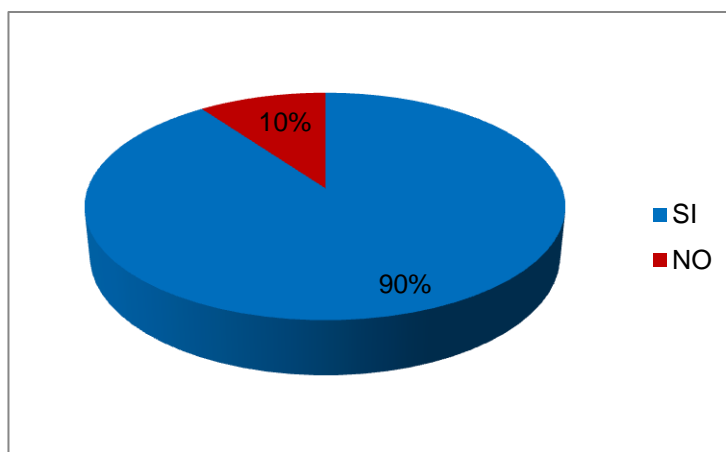


Gráfico 4. Consideración y puesta en práctica de las capacitaciones.

Análisis: Según lo observado y recabado en las entrevistas, las capacitaciones que están siendo impartidas son de forma genérica, por lo que son aplicables en la mayoría de puestos; sin embargo, no necesariamente aplicadas específicamente a las actividades directas que cada empleado realiza a diario.



5. ¿En caso de cometer una falta disciplinaria, quien está a cargo de sancionarla?

Tabla 32. Encargados de Sanciones por faltas Disciplinarias.

Respuesta	No. Empleados
Secretaria Municipal	7
Alcalde Municipal	3
Concejo Municipal	1

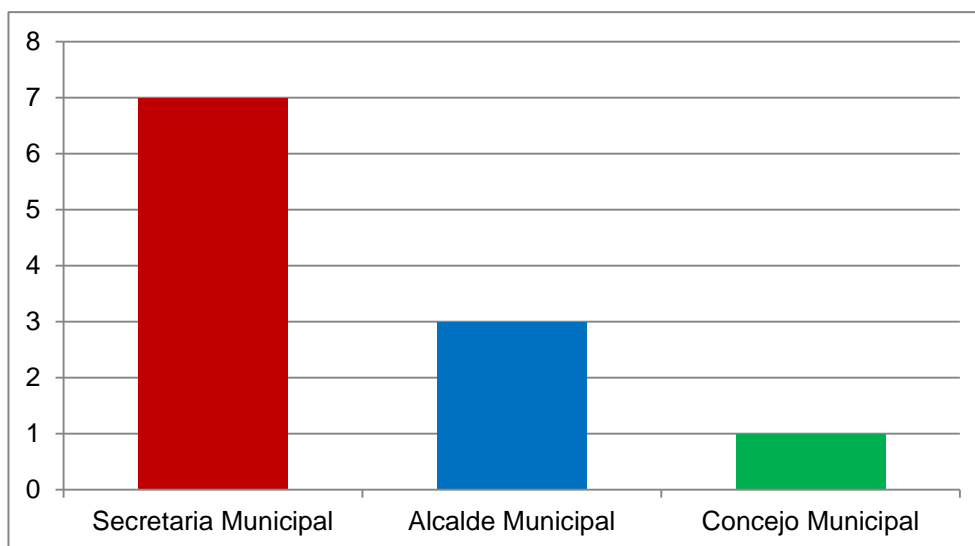


Gráfico 5. Encargados de Sanciones por faltas Disciplinarias.

Análisis: Las sanciones de faltas cometidas están a cargo de la secretaria municipal que es quien trata todos los asuntos disciplinarios en primer lugar tal como lo reflejan los resultados, cuando las faltas requieren atención especial puede intervenir tanto el alcalde como el Concejo municipal y es por eso que aparecen con cierto porcentaje también.



6. ¿Considera que las funciones y tareas asignadas están correctamente distribuidas?

Tabla 33. Consideración de los empleados respecto a las funciones y tareas correctamente distribuidas.

Respuesta	No. Empleados
SI	9
NO	1

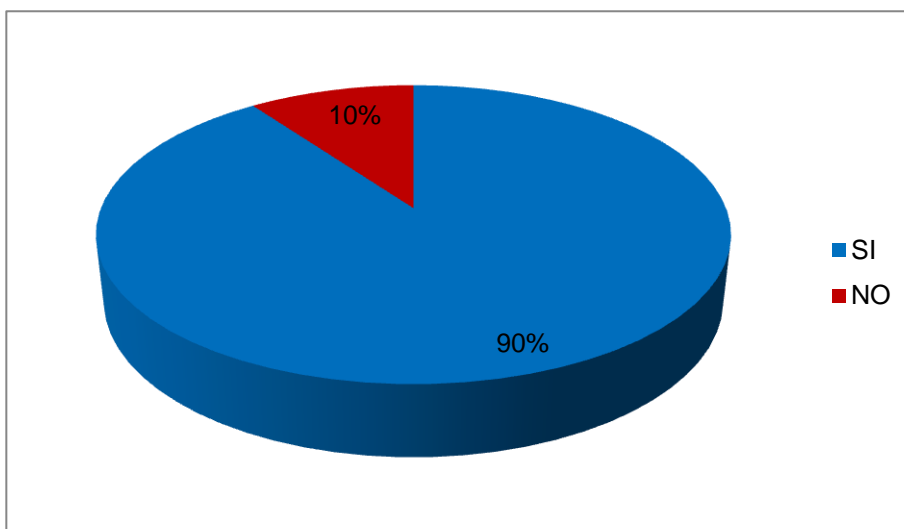


Gráfico 6. Consideración de los empleados respecto a funciones y tareas correctamente distribuidas

Análisis: El 90% de los empleados considera que las funciones y tareas están correctamente designadas, por lo que la distribución de roles a nivel administrativo se encuentran bien definidos y cada uno respeta sus funciones.



7. ¿Se encuentran definidas correctamente y se respetan las líneas de autoridad?

Tabla 34. Definición correcta y respeto por las líneas de autoridad.

Respuesta	No. Empleados
SI	10
NO	0

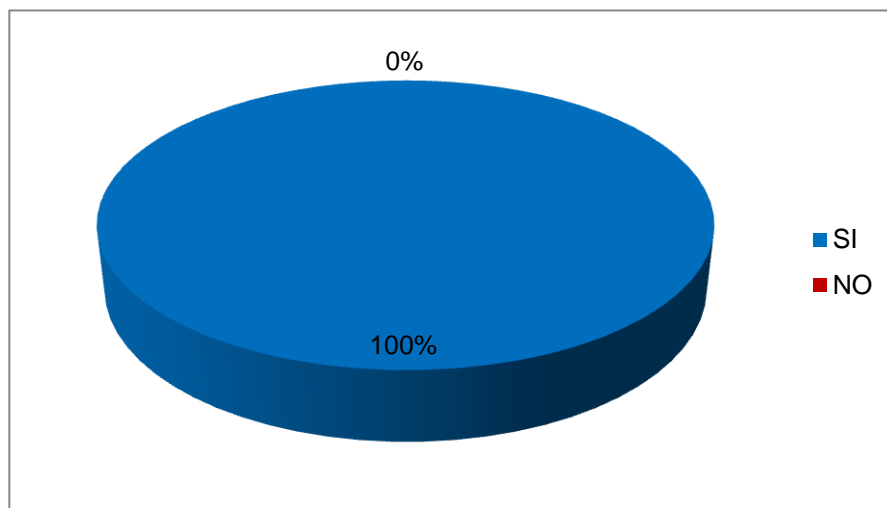


Gráfico 7. . Definición correcta y respeto por las líneas de autoridad.

Análisis: Todo el personal conoce a su jefe inmediato, que para el caso es la Secretaria municipal quien es el filtro principal para controlar y autorizar asuntos cotidianos; los problemas o autorizaciones de otro nivel pasan a manos del alcalde y el concejo municipal.



8. Si necesita un permiso para faltar al trabajo ¿A quien acude?

Tabla 35. Encargado de brindar permisos para faltar al trabajo.

Respuesta	No. Empleados
Secretaria Municipal	10
Alcalde Municipal	0

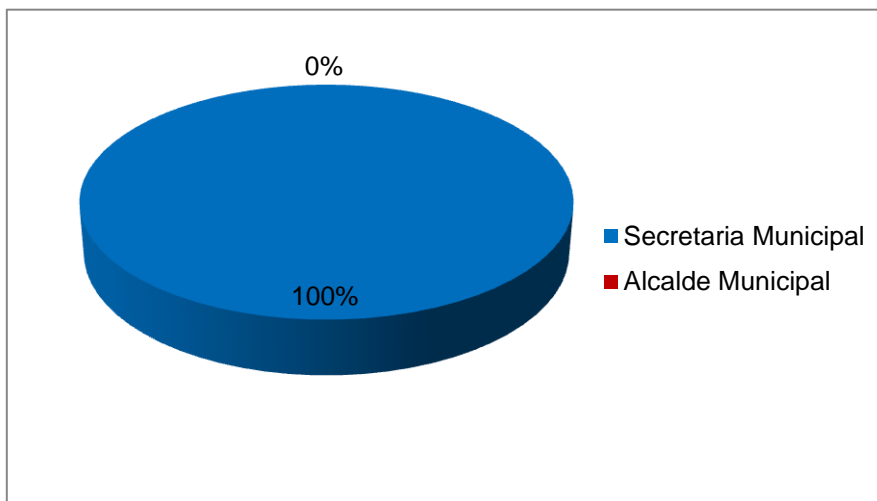


Gráfico 8. Encargado de brindar permisos para faltar al trabajo.

Análisis: Los permisos de trabajo son parte del día a día y generalmente son asuntos que no requieren mayor análisis y responsabilidad, por lo que es asumido por la Secretaria municipal, que es a quien la mayoría acude si necesita un permiso laboral.



9. ¿Cuántos ascensos ha logrado en el tiempo que tiene de estar trabajando en la municipalidad?

Tabla 36. Número de Ascensos obtenidos por los empleados.

No.	Cargo que Desempeñan	Ascensos
1	Jefe de Unidad de la Mujer	3
2	Jefe Policía Municipal	3
3	Jefe de Catastro	3
4	Jefe del Registro del Estado de lo Familiar	4
5	Jefe de Promoción Social	0
6	Jefe de Tesorería	1
7	Jefe Cuentas Corrientes	4
8	Jefe de UACI	0
9	Jefe de Administración de Contratos	0
10	Jefe de Aseo	1

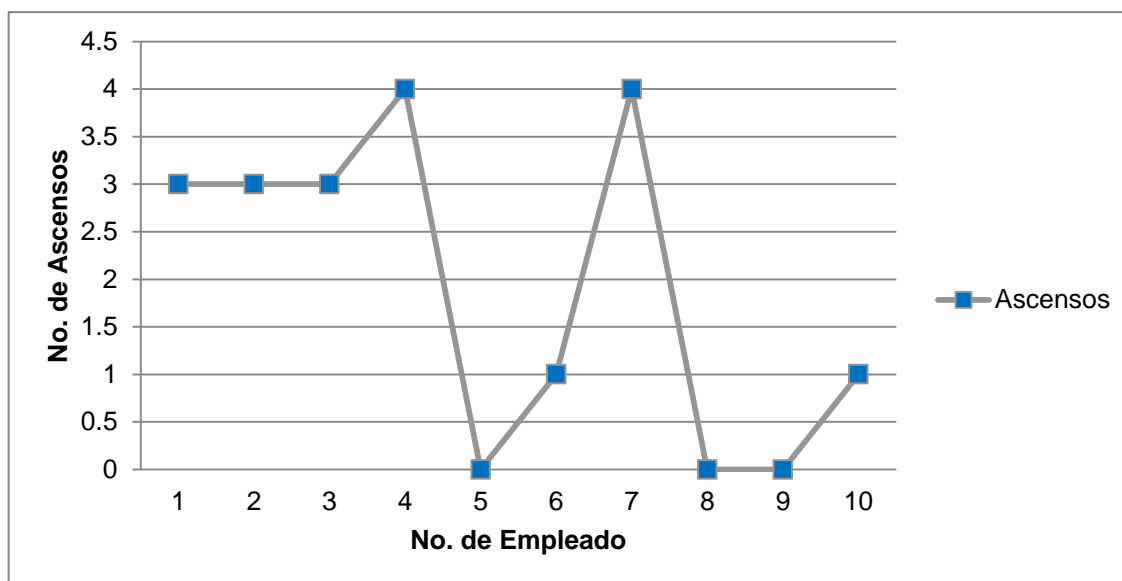


Gráfico 9. Número de Ascensos obtenidos por los empleados.

Análisis: El grafico lineal muestra los ascensos obtenidos por los empleados entrevistados, sin embargo es necesario destacar que dichos ascensos se realizan de acuerdo a la necesidad de los puestos, capacidades, habilidades y perfiles que los empleados posean. Los empleados con mayor número de ascensos son los que tiene más años y experiencia en su área.



10. En el desarrollo de su trabajo ¿Tiene metas establecidas a cumplir?

Tabla 37. Empleados que poseen metas a cumplir.

Respuesta	No. Empleados
SI	6
NO	4

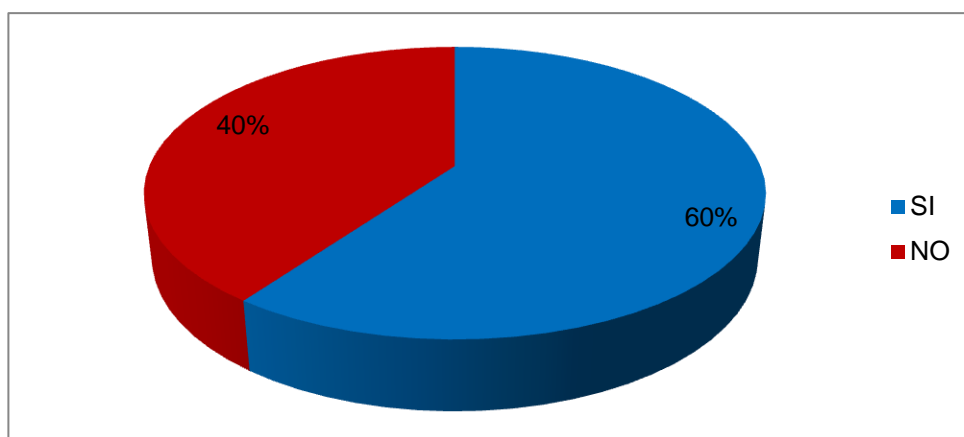


Gráfico 10. Empleados que poseen metas a cumplir.

Análisis: El resultado es bastante similar, sin embargo la mayoría asegura tener metas establecidas que deben cumplir; estas metas probablemente sean generadas por el mismo trabajo que desempeña y no porque alguien supervise esta actividad; los que dicen no tener metas que cumplir es porque no toman en cuenta lo anteriormente mencionado.



11. ¿Considera que su trabajo es normalmente recompensado?

Tabla 38. Empleados que consideran un trabajo recompensado.

Respuesta	No. Empleados
SI	9
NO	1

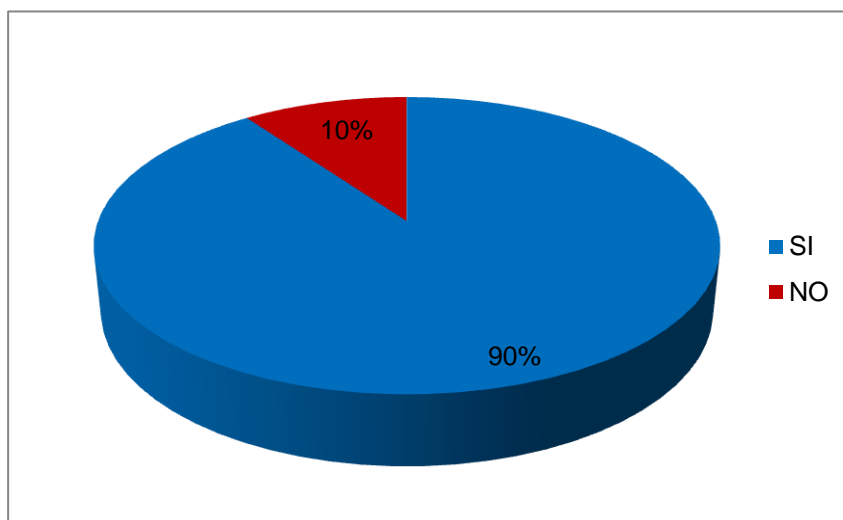


Gráfico 11. Empleados que consideran un trabajo recompensado.

Análisis: El salario aprobado para cada plaza es suficiente para la mayor parte del personal que se siente recompensado por las actividades que desempeña, pero siempre hay oportunidad de mejora y los beneficiados serían muchos si los empleados se sienten mejor recompensados.



12. ¿Conoce las prestaciones de ley establecidas para los trabajadores?

Tabla 39. Empleados que conocen las prestaciones de ley.

Respuesta	No. Empleados
SI	10
NO	0

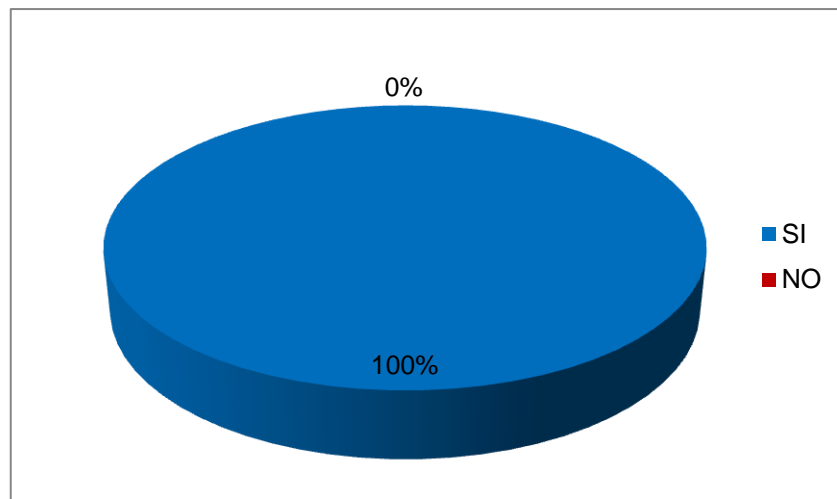


Gráfico 12. Empleados que conocen las prestaciones de ley.

Análisis: Las prestaciones básicas son del conocimiento de la totalidad de los empleados entrevistados; esto nos da un parámetro de partida para evaluar las prestaciones que actualmente reciben.



13. ¿Qué prestaciones de ley recibe usted de parte de la alcaldía?

Tabla 40. Prestaciones que reciben los empleados.

Respuesta	No. Empleados
AFP	8
ISSS	10
SEGURO DE VIDA	6

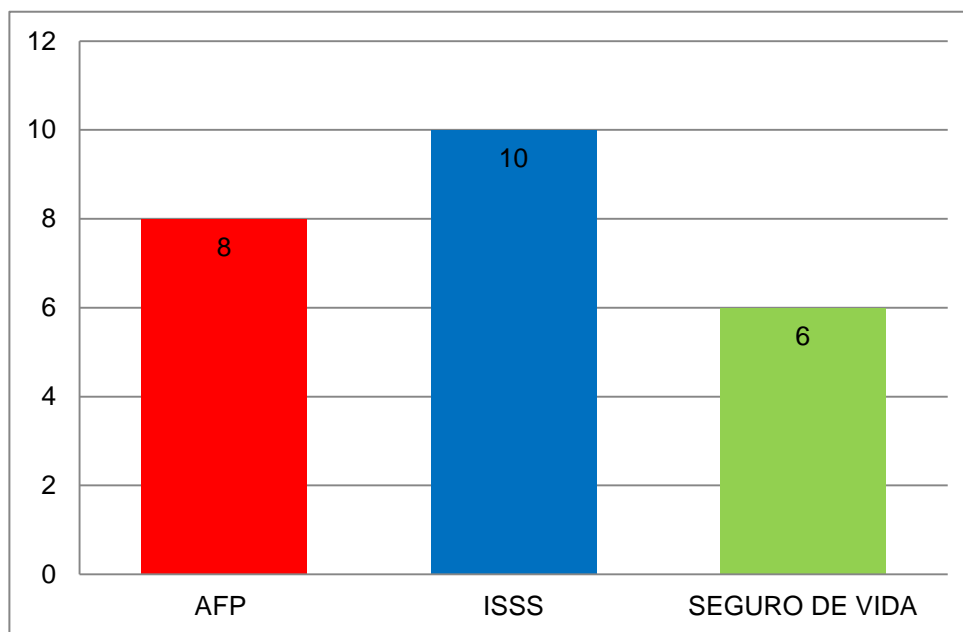


Gráfico 13. Prestaciones que reciben los empleados.

Análisis: El seguro médico es una de las prestaciones de ley más conocida por los empleados y es la que posee más ocurrencia; la municipalidad ofrece todas las prestaciones de ley, sin embargo algunos empleados no las mencionaron todas.



14. ¿Qué tipo de incentivos recibe por el rendimiento eficiente de sus actividades?

Tabla 41. Incentivos recibidos por el rendimiento eficiente de actividades.

Respuesta	No. Empleados
AGUINALDO	3
CANASTA NAVIDEÑA	2
SALARIO	5
CONVIVIO / COMPAÑEROS	2
MOTIVACIONAL	4

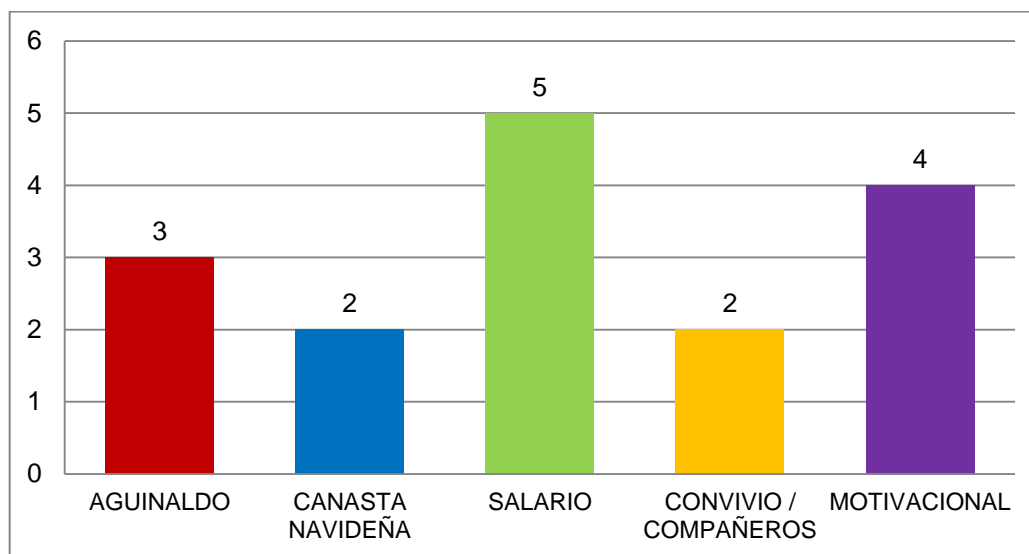


Gráfico 14. Incentivos recibidos por el rendimiento eficiente de actividades.

Análisis: La mayoría de empleados ve como única recompensa el salario establecido, y por ser una entidad pública difícilmente se encontraran incentivos o bonificaciones ya que existen muchas entidades que limitan el uso de recursos públicos.



15. ¿Se lleva un control y evaluación en el desempeño de sus tareas?

Tabla 42. Empleados a los que se les controla y evalúa el desempeño de tareas.

Respuesta	No. Empleados
SI	9
NO	1

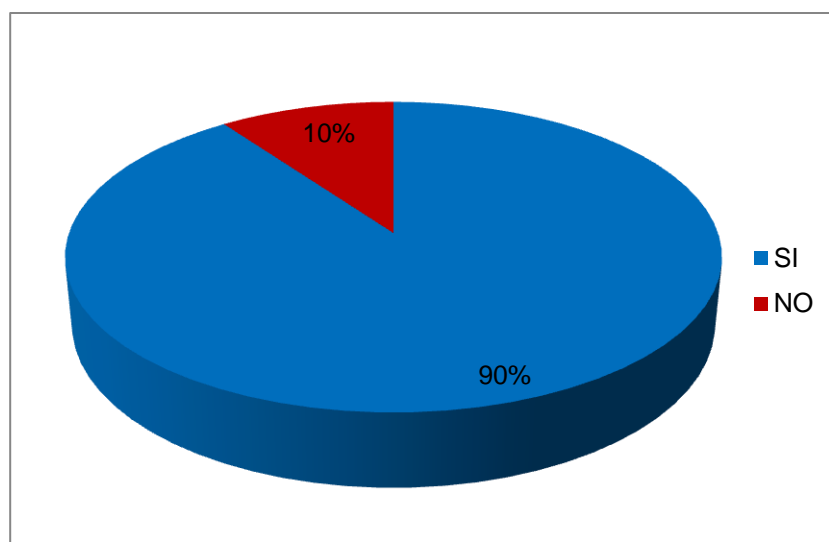


Gráfico 15. Empleados a los que se les controla y evalúa el desempeño de tareas.

Análisis: El 90% de los empleados respondió que se llevaba un control y evaluación de su desempeño; habitualmente se realizan reportes personales, el cual es necesario para controlar las actividades que desempeñan en el día a día, también algunos controles que mencionan llevar son parte específicamente de cada puesto de trabajo el cual exige contar con ellos.



16. ¿De qué forma se lleva el control de las actividades que realiza?

Tabla 43 . Forma en la que se lleva el control de actividades.

Respuesta	No. Empleados
Informe Mensual	5
Informe Diario	2
Otro	3

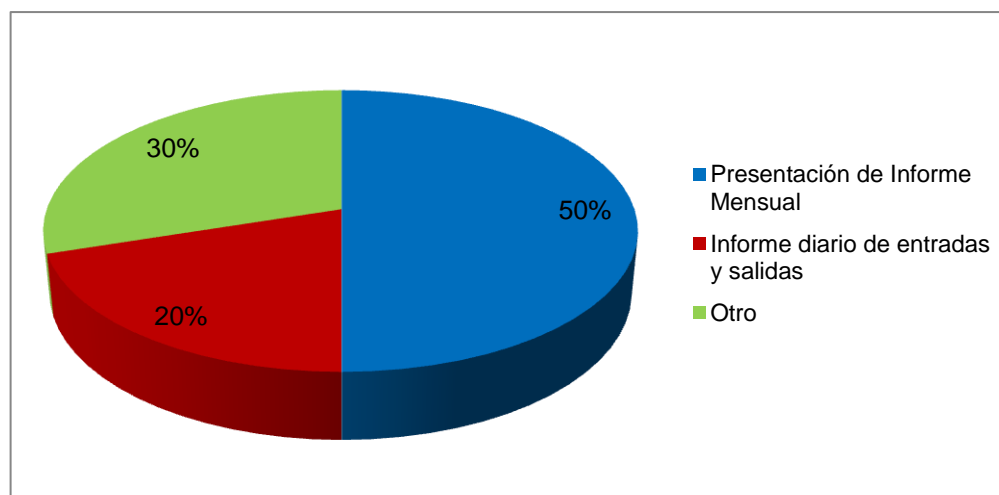


Gráfico 16. Forma en la que se lleva el control de actividades.

Análisis: El 50% de los entrevistados respondió que llevaban un control por medio de la presentación mensual de informes, ya que es parte de las tareas específicas que conlleva estar en un determinado puesto, donde por sus características es necesario reportar todos los movimientos de cualquier índole que se hayan realizado.



17. ¿Se toman en cuenta las opiniones del ciudadano?

Tabla 44. Empleados que toman en cuenta las opiniones de los ciudadanos.

Respuesta	No. Empleados
SI	10
NO	0

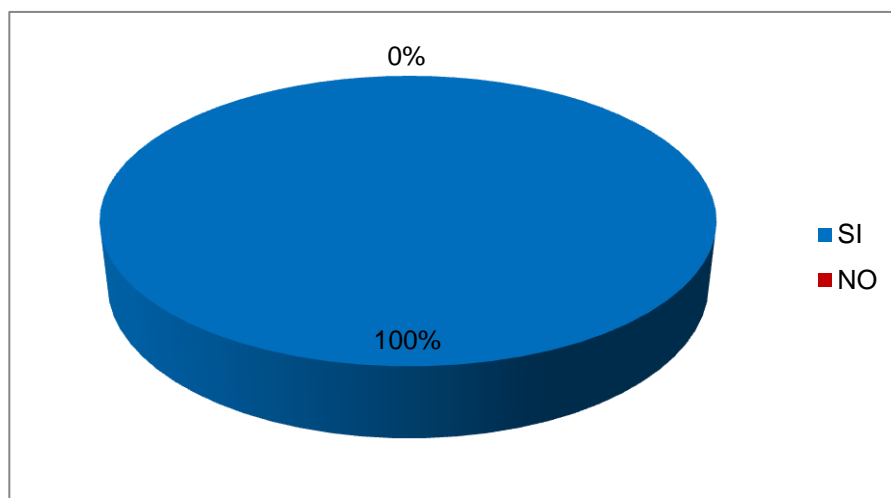


Gráfico 17. Empleados que toman en cuenta las opiniones de los ciudadanos.

Análisis: Los empleados entrevistados aseguran que las opiniones de los ciudadanos son tomadas en cuenta para la mejora de los servicios que ahí se dan. Para corroborar esto habría que hacer una consulta a los ciudadanos y así cruzar ambas informaciones.



18. ¿Se posee un sindicato?

Tabla 45. Empleados que respondieron si se poseía un sindicato.

Respuesta	No. Empleados
SI	0
NO	10

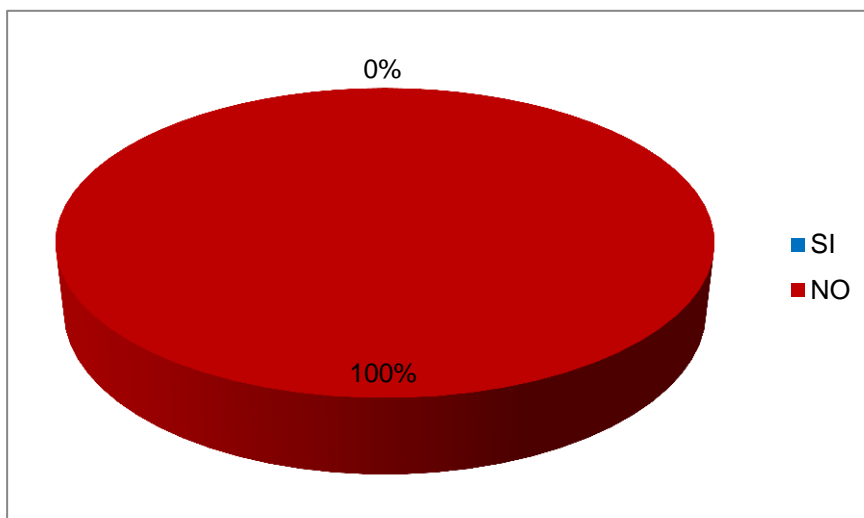


Gráfico 18. Empleados que toman en cuenta las opiniones de los ciudadanos.

Análisis: El ambiente laboral es bastante cordial entre los empleados de la municipalidad; el actual alcalde lleva 11 años en el poder lo cual permite mantener al mismo personal de dirección y mandos medios que tienen la suficiente experiencia y habilidad para mantener un ambiente laboral sano, a tal punto que aún no se ha formado ningún sindicato.



19. ¿Se tiene alguien que los represente a ustedes como empleados ante la jefatura?

Tabla 46. Empleados que conocen del Representante ante la jefatura.

Respuesta	No. Empleados
SI	2
NO	8

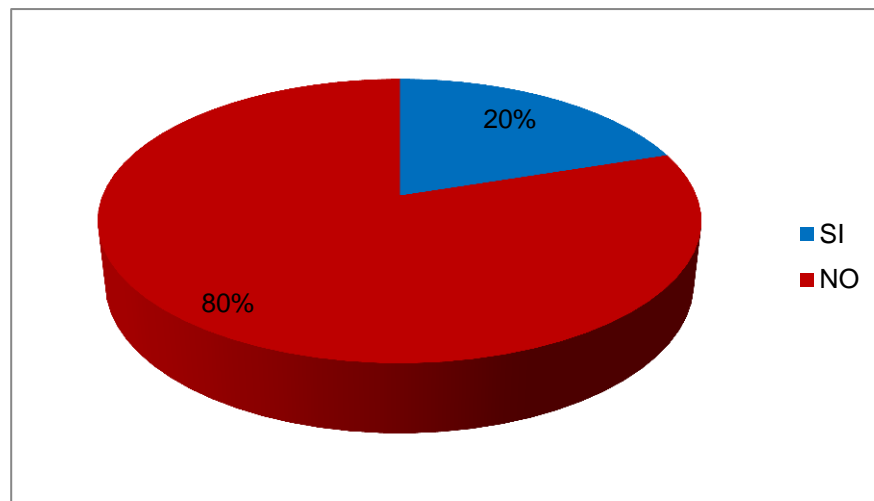


Gráfico 19. Empleados que conocen del Representante ante la jefatura.

Análisis: El 80% de los empleados aseguran no tener ningún representante ante el alcalde que para el caso es la jefatura más alta, pero hay un 20% que respondió lo contrario teniendo conocimientos en el marco legal debido a que con la entrada en vigencia de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se obliga a crear una comisión destinada a representar a un grupo de servidores públicos ante las jefaturas a las que están sometidos.



20. ¿Se cuenta con un Programa de higiene y seguridad ocupacional?

Tabla 47. Empleados que conocen del Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Respuesta	No. Empleados
SI	10
NO	0

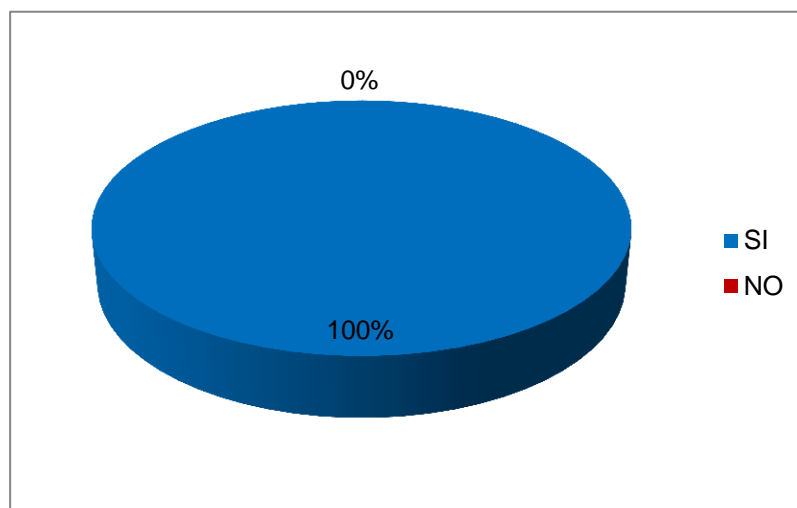


Gráfico 20. Empleados que conocen del Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Análisis: El total de los empleados tiene conocimiento de la existencia de un Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional, que de hecho si existe y es un éxito para la administración que todos los empleados tengan conocimiento de este. La asamblea legislativa aprobó en el año 2012 la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo la cual obliga a las instituciones a contar con un Programa de higiene y seguridad ocupacional, es por ello que en el año 2014 la municipal inicia con la creación y puesta en marcha de este proyecto.



21. Si trabaja en área de campo ¿Cuenta con el debido equipo de seguridad?

Tabla 48. Empleados que cuentan con equipo de seguridad.

Respuesta	No. Empleados
SI	7
NO	3

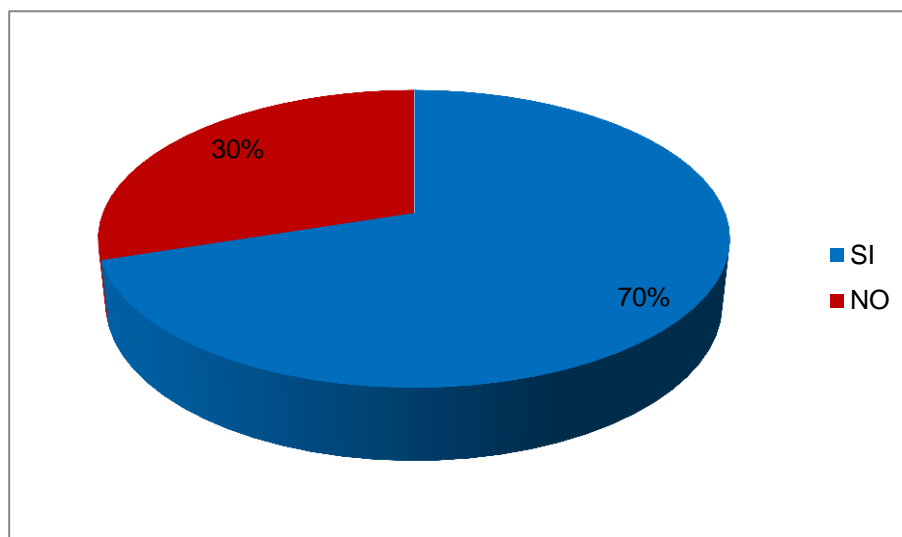


Gráfico 21. Empleados que cuentan con equipo de seguridad.

Análisis: No todo el personal trabaja en el área de campo algunos ni salen de su oficina, pero de los que si salen la mayoría asegura contar con equipo de seguridad básico para desempeñar sus labores, sin embargo este porcentaje deberá ser más alto ya que es uno de los temas más delicados que se debe cumplir por el bien de los empleados.



22. ¿Ofrece la municipalidad servicios sociales como: guarderías, becas y ayudas para estudios, servicios médicos especiales, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación y enfermedad, clubes deportivos y centros recreativos?

Tabla 49. Ofrecimiento de Servicios Sociales a empleados.

Respuesta	No. Empleados
SI	9
NO	1

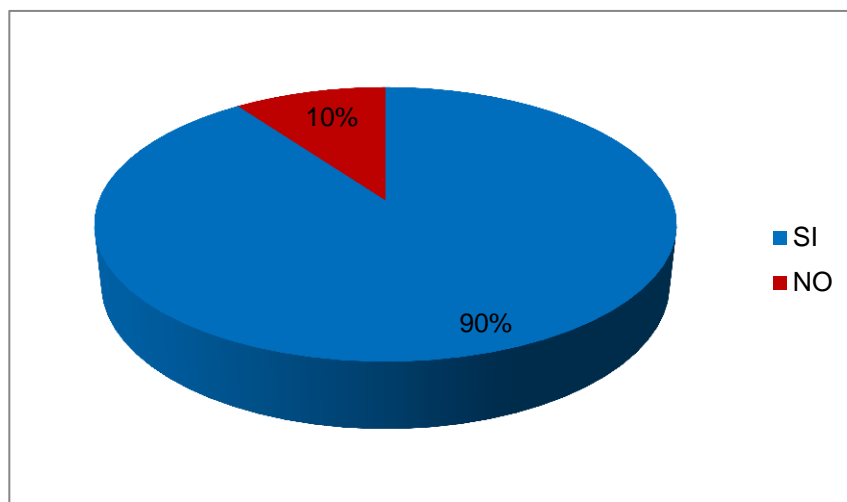


Gráfico 22. Ofrecimiento de Servicios Sociales a empleados.

Análisis: La municipalidad ofrece a sus empleados como un servicio o prestación especial un seguro de vida, el cual es costeadado y proporcionado por la administración y esto es lo que se refleja en el resultado final de esta interrogante en el cual la mayoría dice recibir servicios sociales.



ANEXO 4. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE	
REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
GERENCIA, DEPARTAMENTO O UNIDAD: _____	FECHA DE SOLICITUD _____
NOMBRE DE LA PLAZA _____ VACANTE () NUEVA ()	TIPO DE CONTRATACION PERMANENTE _____ INTERINO _____ PERIODO _____
CIFRA PRESUPUESTA	
BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO O REQUISITOS MINIMOS QUE DEBE POSEER EL CANDIDATO
FECHA: _____	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE SOLICITANTE



**ANEXO 5. AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR
EMPLEADOS MUNICIPALES**

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE SOMETE A CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR (LOS) SIGUIENTES CARGOS NOMBRE DE LA(S) PLAZA(S)	
FUNCIONES DE LA(S) PLAZA(S)	
REQUISITOS EDUCATIVOS: EXPERIENCIA: HABILIDADES OTROS:	SE OFRECE: SALARIO: PRESTACIONES DE LEY OTROS:
INTERESADOS: PRESENTAR HOJA DE VIDA ACTUALIZADO CON SUS ATESTADOS, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FECHA LIMITE DE PRESENTACION DE DOCUMENTOS:_____	



ANEXO 6. AVISO DE CONCURSO ABIERTO

<p>ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE</p> <p>SOMETE A CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR (LOS)</p> <p>SIGUIENTES CARGOS</p> <p>NOMBRE DE LA(S) PLAZA(S)</p>	
<p>FUNCIONES DE LA(S) PLAZA(S)</p>	
<p>REQUISITOS</p> <p>EDUCATIVOS:</p> <p>EXPERIENCIA:</p> <p>HABILIDADES:</p> <p>SE REALIZAN PRUEBAS DE IDONEIDAD.</p> <p>OTROS:</p>	<p>SE OFRECE:</p> <p>SALARIO:</p> <p>PRESTACIONES DE LEY</p> <p>OTROS:</p>
<p>INTERESADOS: PRESENTAR HOJA DE VIDA ACTUALIZADO CON SUS ATESTADOS, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	
<p>FECHA LIMITE DE PRESENTACION DE DOCUMENTOS: _____</p>	



ANEXO 7. SOLICITUD DE EMPLEO

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE		
1. DATOS PERSONALES		
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA
PRIMMER NOMBRE:		
DIRECCION		
NUMERO DE TELEFONO	TELEFONO CELULAR	CORREO ELECTRONICO
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	EDAD SEXO PESO ESTATURA
ESTADO CIVIL N° D.U.I.	EXTENDIDA EN N° N.I.T.	I.S.S.S
N° LICENCIA	TIPO DE SANGRE AFP: _____ NUP:	INPEP IPSFA
NOMBRE DE CONYUGUE		N° HIJOS
NOMBRE DE LA MADRE	NOMBRE DEL PADRE	

2. FORMACION ACADEMICA (DE ACUERDOA ESTADOS PROBATORIOS)			
NIVEL	CENTRO EDUCATIVO	AÑOS DE FINALIZACION O PORCETAJE DE AVANCE	DIPLOMADO O TITULO OBTENIDO
PRIMARIA			
BASICA			
BACHILLERATO OPCION:___			
UNIVERSIDAD			
POST UNIVERSITARIA			
VOCACIONAL O TENICA			



OTROS			
3. HABILIDADES Y DESTREZAS			
SABE TAQUIGRAFIA:			
SABE ESCRIBIR A MAQUINA			
SABE COMPUTACION			
SABE MANEJAR (VEHICULO):			
QUE OTRO TIPO DE (EQUIPO) DE OFICINA SABE USAR:			
QUE DEPORTES PRACTICA:			
4. REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE:	DIRECCION EXACTA	TELEFONO	

5. EXPERIENCIAS DE TRABAJO (EMPEZANDO POR EL ULTIMO EMPLEO)								
NOMBRE DE LA INSTITUCION TELEFONO:				SALARIO MENSUAL INICIO FINAL				
CARGO QUE DESEMPEÑA O DESEMPEÑO				FUNCION DEL CARGO (DESCRIBIRLO PREVIAMENTE)				
JEFE INMEDIATO (CARGO Y NOMBRE)								
DESDE:		HASTA:						
DIA	MES	AÑO	DIA				MES	AÑO
CAUSA DE SEPARACION DE EMPLEO								
DIRECCION DE LA INSTITUCION								
1. CARGO QUE SOLICITA				PRETENCION SALARIAL				
2. OTROS DATOS IMPORTANTES								



HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA ALCALDIA MUNICIPAL	SI _____
NO _____	
TRABAJA ACTUALMENTE EN EMPLEOS DE GOBIERNO:	SI _____
NO _____	
TIENE PARIENTES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL	SI _____
NO _____	
LE RECOMIENDA ALGUN EMPLEADO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL	SI _____
NO _____	
NOMBRE: _____	
CARGO: _____	

DECLARO QUE LA INFORMACION QUE SUMINISTRADO EN ESTE FORMULARIO ES CIERTA Y QUEDA A COMPROBACION CUAND FUERE REQUERIDA

FECHA

FIRMA

PARA USP DE LA INSTITUCION.

OBSERVACIONES



ANEXO 8. REGISTRO DE PERSONAL

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
REGISTRO DE PERSONAL



1. DATOS DE IDENTIDAD

PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		APELLIDO DE CASADA	
PRIMER NOMBRE					SEGUNDO NOMBRE
DIRECCION:					
NO. TELEFONO			TELEFONO CELULAR		CORREO ELECTRONICO
LUGAR Y FECHA DE NAC.	NACIONALIDAD	EDAD	SEXO	PESO	ESTATURA
EST. CIVIL	NO. DUI	EXT. EN	NO. NIT	NO. ISSS	
NO LICENCIA	TIPO DE SANGRE	AFP _____ IPSFA		NUP	
NOMBRE DE CONYUGUE			NUMERO DE HIJOS		
			NOMBRE DE PADRE		

2. ACCESO

FECHA NOMBRAMTO.	PROMEDIO DE NOTA DE PRUEBAS DE ACCESO: _____	PERIODO DE PRUEBA INICIO _____ FINALIZACION _____
FECHA INGRESO A LA CARRERA	NIVEL DE CATEGORIA	PLAZA NOMBRADO (A)
GERENCIA/DEPARTAMENTO NOMBRADO (A)	CARGO FUNBCIONAL	SUELDO DEVENGADO (M) (Q)



3. ASCENSO DE NIVEL Y CATEGORIA

NOMBRE DE LA PLAZA QUE ACCENDIO	NIVEL DE CATEGORIA	FECHA DE NOMBRAMIENTO
GERENCIA/ DEPARTAMENTO NOMBRADO(A)	PERIODO DE PRUEBA INICIO _____ FINALIZACION _____	SUELDO DEVENGADO M _____ Q _____
NOMBRE DE LA PLAZA	NIVEL DE CATEGORIA ASCENDIDO (A)	CARGO FUNCIONAL
GERENCIA/DPTO. NOMBRADO (A)	FECHA DE NOMBRAMIENTO DE ASCENSO	SUELDO ASIGNADO (M) (Q)

4. TRASLADOS Y PERMUTAS

GERENCIA/DEPTO. QUE SE TRASLADA	FECHA DE ACUERDO DE TRASLADO	CARGO DE DESEMPEÑAR
GERENCIA/DEPTO. QUE PERMUTA	FECHA ACUERDO DE PERMUTA	CARGO A DESEMPEÑAR



ANEXO 9. FORMULARIOS DE SOLICITUD DE CAPACITACION

1. MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR

TEXISTEPEQUE _____ de _____ de

Sres. Comisión Municipal
Carrera Administrativa Municipal
Presente.

Estimados Señores,

Saludándoles y remitiéndoles a ustedes solicitud del Sr. (a) _____; en el cual solicita de manera respetuosa la oportunidad de recibir la capacitación en _____ la cual estamos seguros abonara a la eficiencia y desempeño de sus labores

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted
Atentamente.

Nombre y Firma el solicitante



2. MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR

TEXISTEPEQUE de _____ de

Sr. _____

Jefe de-----

Presente.

Estimado,

Señor _____

Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de la unidad _____ la oportunidad de capacitarme en lo cual contribuiré a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la municipalidad.

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente. _____

Firma del Solicitante



3. MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES	
NOMBRES	APELLIDOS
No. de DUI	NIVEL CADÉMICO
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	CARGO QUE DESEMPEÑA
DATOS DE CAPACITACIÓN	
ACCIÓN FORMATIVA QUE SOLICITA (indicar tipo de capacitación y nombre)	
Valoración en escala de 1 a 5 Siendo: 1 valor mínimo	Relación con las labores que el solicitante realiza
	Aplicabilidad de los conocimientos
	Conveniencia de la participación en la acción formativa
DISPONE EN SU PUESTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS	
TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR	
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)	
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO	
QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas) -Conocer los contenidos -Ampliar mis conocimientos personales -Aplicarlo a mi puesto de trabajo	
EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACIÓN	

Lugar: _____ Fecha: _____ Firma: _____



4. MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL Y LA COMISIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

TEXISTEPEQUE de _____ de _

Srs. Comisión Municipal de la Carrera Administrativa Municipal Presente.

Estimados Señores:

Saludándoles y remitiéndoles ustedes solicitud de el/la Sr(a) _____; en la cual solicita de manera respetuosa la oportunidad de recibir la capacitación e la cual estamos seguros abonara a la eficiencia y desempeño de sus funciones.

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente: _____

Firma: _____



ANEXO 10. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de empleados, y funcionarios municipales, utiliza dos tipos de formularios:

Formulario A: Hoja de evaluación del desempeño laboral para Jefes,

Formulario B: Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal administrativo, de servicio y operativo

Formulario A, para: Jefes y Personal Técnico.

Sección 1. INFORMACIÓN GENERAL

<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto; padding: 5px;">FECHA:</div>	<p>FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Jefes.</p>
Alcaldía Municipal de Texistepeque	
UNIDAD ORGANIZATIVA: _____	
<p>DATOS DEL EVALUADO: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Fecha de ingreso: _____ Puesto actual: _____</p> <p style="text-align: right;">Tiempo en el puesto _____</p>	



OTROS DATOS

Nombre del cargo del Jefe Inmediato: _____

Período de evaluación: _____ del _____ al _____

Sección 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada así:



RANGO DE PUNTOS	CALIFICACIÓN
81-100	Excelente
61-80	Muy Buena
41-60	Buena
21-40	Deficiente
0-20	Muy deficiente

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. General es indiferente, evita responsabilidades	2	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	10	



Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente cumple	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud	10	
Organización	1. No delega tareas a sus compañeros	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas	5	
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos.	10	






Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUBTOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	1	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	2	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	3	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	4	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	5	



Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	1	
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	5	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	1	
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	2	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	3	
	4. Lo domina muy bien	4	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	5	



Volumen de Trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	1	<input type="checkbox"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	2	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	3	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	4	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	5	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	<input type="checkbox"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro	5	




	de los resultados específicos esperados		
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	1	<input style="width: 80px; height: 80px;" type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	2	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	3	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	4	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input style="width: 80px; height: 80px;" type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente cumple	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud	10	



Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	



Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	1	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	2	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	3	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	4	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	5	
SUBTOTAL			



Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SUGERENCIAS Y EVALUACIONES

AREAS EN LAS QUE DEBE MEJORAR:

MEJORAS OBTENIDAS EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS PREFIJADOS:

OBJETIVOS PREFIJADOS PARA LA PROXIMA EVALUACION PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO:

OPINIONES DEL EVALUADO:

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL SEÑOR ALCALDE Y SELLO DE LA ALCALDIA.



Formulario B para el Personal administrativo y operativo

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Fecha: ____/____/____ </div>	FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para personal administrativo y operativo
	Alcaldía Municipal de TEXISTEPEQUE

Sección 1. INFORMACIÓN GENERAL

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p>
<p>DATOS DEL EVALUADO:</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Fecha de Ingreso: _____ Puesto Actual: _____</p> <p>Puesto al que se reporta: _____ Tiempo en el Puesto: _____</p>
<p>OTROS DATOS:</p> <p>Nombre de la persona que evalúa: _____</p> <p>Periodo de Evaluación: _____ del: _____ al _____</p>



Sección 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Gerentes, Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada, así:

RANGO DE PUNTOS	CALIFICACIÓN
81-100	Excelente
61-80	Muy Buena
41-60	Buena
21-40	Deficiente
0-20	Muy deficiente



Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: auto;"></div>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos.	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: auto;"></div>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	



	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUBTOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input style="width: 80px; height: 80px;" type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	1	<input style="width: 80px; height: 80px;" type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	2	
	3. Generalmente termina a tiempo	3	



	4. Es puntual para entregar su trabajo	4	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	5	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de Trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	1	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	2	
	3. Ejecuta un volumen	3	



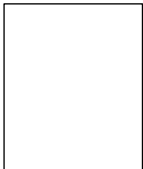
	adecuado de trabajo		
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	4	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	5	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL			



AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	<input data-bbox="1252 558 1391 726" type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	<input data-bbox="1252 1104 1391 1272" type="text"/>
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4, Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en	8	



	actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal		
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y	2	



Presentación	presentación		
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
SUBTOTAL			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	



SUGERENCIAS Y EVALUACIONES

AREAS EN LAS QUE DEBE MEJORAR:

MEJORAS OBTENIDAS EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS PREFIJADOS:

OBJETIVOS PREFIJADOS PARA LA PROXIMA EVALUACION PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO:

OPINIONES DEL EVALUADO:

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL SEÑOR ALCALDE Y SELLO DE LA ALCALDIA

Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Depto. de Secretaria junto con la comisión asignada por el concejo municipal, se procede a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración

Formulario "A" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	Cooperación con compañeros y compañeras	10
	Logro de metas y objetivos	10		Potencial de progreso	5
	Logro de metas y objetivos	5			
	Cooperación con compañeros y compañera	5			
	Potencial de progreso	5			
Productividad	Responsabilidad	5	Productividad	Responsabilidad	10
	Cumplimiento y Oportunidad	10		Cumplimiento y Oportunidad	5

	Calidad del trabajo	5		Calidad del trabajo	10
	Competencia técnica y conocimiento del puesto	5		Competencia técnica y conocimiento del puesto	5
	-Volumen de trabajo	10		-Volumen de trabajo	10
	Ejecución de actividades	5		Ejecución de actividades	5
Conducta Laboral	Iniciativa	5		Iniciativa	10
	Atención al usuario	5		Atención al usuario	10
	Asistencia y Puntualidad	10		Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	5		Presentación	10

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

FORMULARIO “A” DESEMPEÑO LABORAL PARA JEFES Y PERSONAL TÉCNICO									
No.	Nombre del Gerente, jefe o Técnico	Cargo	Calificación					Calificación obtenida	
			Puntaje	Excelente 81 -100	Muy Buena 61-80	Buena 41-60	Deficiente 21-40		Muy Deficiente 0-20

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

FORMULARIO “B” DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO									
No.	Nombre del Gerente, jefe o Técnico	Cargo	Calificación						Calificación obtenida
			Puntaje	Excelente 81 -100	Muy Buena 61-80	Buena 41-60	Deficiente 21-40	Muy Deficiente 0-20	



ANEXO 11. SOLICITUD DE LICENCIA O PERMISO PERSONAL LABORAL

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

PRIMER APELLIDO:	SEGUNDO APELLIDO:	NOMBRE:
PUESTO DE TRABAJO:	UNIDAD DIVISIONAL:	RELACIÓN LABORAL: <input type="checkbox"/> FIJO <input type="checkbox"/> CONTRATADO TEMPORAL

SOLICITA:

Tipo de Licencia o Permiso Por enfermedad () Legal () Personal () Otro(), especificar: _____
Para el tiempo (INDICAR DÍA/MES/AÑO):
Motivos (SI LO REQUIERE EL PERMISO O LICENCIA):

Texistepeque a los ____ días del mes de _____ de 201__

(Firma del interesado)



ANEXO 12. FOLLETO INFORMATIVO PARA NUEVO PERSONAL

**COMO EMPLEADO
MUNICIPAL DEBES
CUMPLIR LO SIGUIENTE**

- ◆ Respetar y dirigir con dignidad a los funcionarios y empleados que le estuvieren subordinados;
- ◆ Respetar con dignidad a sus superiores jerárquicos, obedecer sus órdenes en asuntos de trabajo y observar seriedad en el desempeño de su cargo;
- ◆ Atender al público en forma esmerada y guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviere con él por razón de su cargo o empleo;
- ◆ Conducirse con la debida corrección y respeto en las relaciones con los demás funcionarios, empleados y trabajadores;
- ◆ Ejercer el cargo o empleo de manera imparcial, sin atender razones de nacionalidad, sexo, raza, religión o ideas políticas.

HORARIO DE TRABAJO

DIAS LABORALES	HORA DE ENTRADA/SALIDA	HORA DE ALMUERZO
LUNES A VIERNES	8:00 a.m. a 5:00 p.m.	12:00 p.m. a 2:00 p.m.
SÁBADO	8:00 a.m. a 12:p.m.	

Dirección:

Calle Libertad y 1a Avenida Norte, Barrio San Esteban, Texistepeque, Santa Ana., 503
Texistepeque, El Salvador

Teléfono: (503) 2452-7200
Fax: 555-555-5555
Correo: alcaldiatexis@gmail.com



BIENVENIDO/A

La Alcaldía Municipal de Texistepeque le da una cordial bienvenida; a partir de este momento pasa a formar parte de nuestro valioso equipo.

Esperando contar siempre con su colaboración, disposición y deseo constante de superación, tanto en la creatividad como en la actitud hacia el servicio; participando y compartiendo con los objetivos, programas y compromisos que como servidores públicos tenemos para con nuestra comunidad.



QUIENES SOMOS

Somos una institución transparente con un alto nivel de compromiso y responsabilidad, buscamos la unión y la cooperación de nuestros ciudadanos para un mejor Texistepeque ayudando así al desarrollo cultural y económico de nuestro municipio apoyando a los trabajadores y frabajadoras de la mejor manera posible para mejorar la producción de la canasta básica en nuestra localidad.

VALORES
Compromiso
Eficiencia
Honestidad
Lealtad
Responsabilidad

MISION

Somos una institución autónoma de carácter público, que gestiona y administra los recursos del municipio de Texistepeque, con gobernabilidad y transparencia para lograr el desarrollo integral del mismo, garantizando la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de sus habitantes.

VISION

Ser una institución moderna, calificada, con la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de la población, con recurso humano calificado, enmarcando sus actividades en un equilibrio de desarrollo sostenible con el medio ambiente, participación ciudadana y ser un ejemplo para otras municipalidades.



COMO EMPLEADO MUNICIPAL DEBES CUMPLIR LO SIGUIENTE

- ◆ Desempeñar con celo, diligencia y probidad las funciones inherentes a su cargo o empleo y en estricto apego a la Constitución de la República y normativa pertinente;
- ◆ Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que corresponda;
- ◆ Guardar la reserva y discreción necesarias en los asuntos de que tenga conocimiento por razón del cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos;
- ◆ Rechazar dádivas, promesas o recompensas que le ofrezcan como retribución a sus servicios, aun cuando sea a título de pronto despacho;



ANEXO 13. CARTA AUTORIZADA POR LA MUNICIPALIDAD



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE, SANTA ANA.



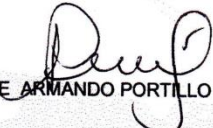
Texistepeque, 27 de enero del año 2014

ING. SORAYA LISSETTE BARRERA

JEFA DE DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
Y ARQUITECTURA

Con mucho respeto le solicito su AUTORIZACION, para que los bachilleres: 1. LEON VICENTE, LUIS ERNESTO, 2. MIRANDA MARTINEZ, MARTA ALICIA Y 3. SANDOVAL VIDAL, CAREN YAMILET, estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial, de esa Universidad, puedan realizar en esta Alcaldía el PROYECTO DENOMINADO "DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS".

Atentamente,


JOSE ARMANDO PORTILLO PORTILLO
ALCALDE MUNICIPAL.



"NUESTRO COMPROMISO ES TRABAJAR POR USTED"

Calle Libertad y Primera Avenida Norte, Barrio San Esteban, Texistepeque, Departamento de Santa Ana
El Salvador, Teléfono: 2452 – 7200 Fax: 2452 – 7203, Pagina Web: www.alcaldiatexis.gob.sv