

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

"CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS DEPARTAMENTO DE LA UNION"

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:  
ISIS DINORA GARCIA CHAVEZ  
ROXANA JAQUELIN HERRERA REYES  
SILVIA DEL ROSARIO VENTURA GRANADOS

PARA OPTAR AL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2007

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC.RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

**VICERRECTOR ACADEMICO:** MSC. MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:** MSC. OSCAR NOE NAVERRETE

**SECRETARIO GENERAL:** MSC.DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

**FISCAL GENERAL:** DR. RENE MADECADEL PERLA JIMENEZ



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DECANO:** ING. DAVID ARNOLDO CHAVEZ SARAVIA

**VICE DECANA:** DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:** JORGE ALBERTO RUGAMA RAMIREZ

**JEFE DE DEPARTAMENTO:** LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

**DIRECTOR METODOLOGICO:** LIC. CARLOS TREJO URQUILLA

**DOCENTE DIRECTOR:** LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

**COORDINADOR DE PROCESO**

**DE GRADO:** LIC. GILBERTO DE JESUS COREAS SOTO

## **AGRADECIMIENTO.**

✚ A nuestra docente y asesor(a) Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, por su paciencia y dedicación durante todo este proceso, por brindarnos su tiempo, amistad y sus conocimientos.

✚ A todos los docentes y especialmente al lic. Oscar Rolando Montesinos por brindarnos sus conocimientos y compartir su experiencia que nos ayudaron a culminar nuestra carrera universitaria.

✚ A todos nuestros compañeros(as) por compartir alegrías y tristezas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad una experiencia inolvidable.

✚ A la alcaldía municipal de anamoros especialmente al señor alcalde Isabel Villatoro por permitirnos realizar el presente trabajo de graduación en su institución y al Lic. Francisco Uriel Sánchez por proporcionarnos la información necesaria para la realización de nuestro trabajo.

## DEDICATORIA

✚ **A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme brindado vida, guiado e iluminado en mi camino para lograr la culminación de mi carrera, y brindarles vida a todas las personas que influyeron en el desarrollo de todas las metas propuestas.

✚ **A MIS PADRES:** José García y Julia Alicia Chávez de García por su apoyo incondicional, sacrificio, comprensión, consejos y su infinito amor.

✚ **A MIS HERMANOS:** Por su apoyo y contribución a mi formación profesional y personal.

✚ **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Silvia y Jaquelin por su amistad y por todos los momentos, experiencias vividas en el desarrollo del proceso de graduación.

✚ **A MIS AMIGOS:** Por su amistad y consejos.

✚ Y todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo y me apoyaron a lograr esta meta y mi más sincera gratitud y de una manera muy especial a; Santos Herrera y Angelina Reyes por considerarme como un miembro más de su familia.

**ISIS DINORA GARCIA CHAVEZ**

## DEDICATORIA

✚ **A DIOS PADRE, A DIOS HIJO Y DIOS ESPIRITU SANTO Y A LA VIRGEN MARIA,** Por haberme guiado, iluminado en el transcurso de mi vida, de mi carrera y en los momentos de prueba me dieron la fuerza para seguir adelante y no desmayar, así alcanzar mi meta tan anhelada.

✚ **A MIS PADRES:** José Santos Herrera y Maria Angelina Reyes, por apoyarme en todo momento, con sus oraciones, por su confianza, paciencia y sobre todo su amor, y sus consejos sabios durante mi desarrollo de mi profesión y como persona.

✚ **A MIS HERMANOS:** Omar y Gerber, por quererme, apoyarme en todo momento y motivarme en el desarrollo de mi carrera.

✚ **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Isis y Silvia, por estar conmigo en todo momento, por comprenderme y apoyarme durante toda la carrera.

✚ **A MIS AMIGOS (A):** Por motivarme, animándome a seguir adelante e impulsándome a ser mejor cada día, y comprenderme en la realización de este trabajo y

como persona especialmente a Lourdes por apoyarme en todo momento y a Yesica. A mis amigas y compañeras Aida, Carolina, Maira, Hilda, Marlene y Katia por brindarme su amistad incondicional y por compartir grandiosas experiencias en la universidad.

✚ A mis familiares, y demás personas que de una u otra manera me dieron su apoyo para que pudiera alcanzar esta meta.

**ROXANA JAQUELIN HERRERA REYES**

## **DEDICATORIA.**

✚ **A DIOS TODOPODEROSO:** Por concederme perfectas condiciones de salud, por protegerme de todas las adversidades, por ser la luz en mi camino, por proveerme la sabiduría necesaria; por poner en el corazón de mi familia el deseo de apoyarme para que este ideal sea realidad. Gracias señor porque me has concedido la oportunidad de darte gracias por escrito por todo lo que haces y has hecho en mi vida por guardarme de la muerte a un en los accidentes de transito y por protegerme en todas las dificultades que he vivido para alcanzar esta meta.

**¡¡GRACIAS SEÑOR!!**

✚ **A MIS PADRES:** Leon Ventura y Dominga Granados: Por su apoyo y sacrificio invaluable en todo mi periodo de estudio han contribuido de manera especial al logro de esta meta.

✚ **A MIS HERMANOS (AS):** Por contribuir a mi formación tanto profesional como personal, especialmente a Concepción Granados por su constante apoyo durante el periodo de estudio gracias a su contribución mis ideales son realidad.

✚ **A MIS SOBRINOS (AS):** Por brindarme su apoyo incondicional, por compartir conmigo alegrías Y tristezas durante la realización del presente trabajo.



✚ **A MIS AMIGOS (AS):** Por motivarme, animándome a seguir adelante e impulsándome a ser mejor cada día, especialmente a Rene Alexis Barahona por su apoyo y comprensión en la realización de este trabajo. A mis amigas y compañeras Maira, Hilda, Aida, Carolina, Marlene y Katia por brindarme su amistad incondicional y por compartir maravillosas experiencias en la universidad.

✚ **AL LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ:** Por brindarme su amistad, por compartir sus conocimientos Y por su apoyo moral en momentos de dificultades.

✚ **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Isis Dinora García y Roxana Jaquel in Herrera. Por su amistad, paciencia y comprensión durante la realización del trabajo.

✚ Y, a todas aquellas personas que contribuyeron a que alcanzara esta meta especialmente a Santos Herrera y Angelina Reyes por entendernos y comprendernos durante la realización del trabajo, gracias a que ellos nos proporcionaron algunos recursos se nos facilito la realización del Trabajo.

**SILVIA DEL ROSARIO VENTURA GRANADOS**

## INDICE GENERAL

Introducción.....	xvi
-------------------	-----

### CAPITULO I

**Pág.**

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	2
1.3 Justificación de la Investigación.....	2
1.4 Relimitación de la Investigación.....	5
1.4.1 Limitación de tiempo .....	5
1.4.2 Limitación de espacio .....	6
1.4.3 Limitación de recursos .....	6
1.5 Objetivos de la Investigación.....	7
1.5.1 Objetivo general .....	7
1.5.2 Objetivo específicos .....	7
1.6 Sistema de Hipótesis.....	8
1.6.1 Hipótesis general.....	8
1.6.2 Hipótesis específica.....	9
1.6.3 Operacionalización de hipótesis.....	10

### CAPITULO II

#### MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Normativo.....	12
--------------------------	----

2.1.1	Constitución de la Republica de El Salvador.....	12
2.1.2	Código Municipal.....	13
2.1.3	Normas Técnicas de Control Interno.....	14
2.1.4	Código de Trabajo.....	15
2.2	Marco Histórico.....	16
2.3	Marco Teórico.....	18
2.3.1	Departamento de Recursos humanos.....	18
2.3.1.1	Reclutamiento.....	21
2.3.1.2	Selección.....	21
2.3.1.3	Evaluación del desempeño.....	22
2.3.1.4	Plantación.....	23
2.3.1.5	Supervisión.....	25
2.3.1.6	Dirección.....	25
2.3.1.7	Control.....	26
2.3.1.8	Documentación.....	27
2.3.1.9	Base de Datos.....	28
2.3.2	Desempeño.....	29
2.3.2.1	Clima Organizacional.....	30
2.3.2.2	Despido.....	30
2.3.2.3	Ascenso.....	31
2.3.2.4	Cultura Organizacional.....	32
2.3.2.5	Relaciones laborales entre jefes.....	33
	y empleados	
2.3.3	Estructura Organizativa.....	35
2.3.3.1	Unidad de Mando.....	35
2.3.3.2	Autoridad.....	36

2.3.3.3	Funciones y Responsabilidad.....	37
2.3.3.4	Manuales.....	38
2.3.3.5	Organigrama.....	39
2.3.4	Organización.....	40
2.3.5	Comunicación.....	41
2.3.5.1	Canales de Comunicación.....	42
2.3.6	Relaciones Laborales.....	43
2.3.6.1	Motivación.....	44
2.3.6.2	Comportamiento Humano.....	45
2.3.7	Capacitación y entrenamiento.....	46
2.3.7.1	Necesidades de Capacitación.....	48
2.3.7.2	Transmisión de información o conocimientos... a las personas.	51
2.3.7.3	Desarrollo de habilidades .....	52
2.3.7.4	Actitudes y Conductas.....	53
2.3.8	Eficiencia.....	56
2.3.8.1	Objetivos Organizacionales.....	57
2.3.8.2	Personas motivadas y enfocadas con..... la misión.	58
2.3.8.3	Productividad.....	60
2.3.8.4	Riesgos de trabajo.....	61

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

3.1	Definir el tipo de investigación.....	65
3.1.1	Investigación documental.....	66

3.1.2 Investigación descriptiva.....	66
3.2 Diseño de la investigación.....	67
3.2.1 Población.....	67
3.3 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra.....	68
3.3.1 Tamaño de muestra.....	68
3.4 Fuentes para obtención de información.....	69
3.4.1 Fuente primarias.....	69
3.4.2 Fuente Secundarias.....	69
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
3.6 Procesamiento de la información.....	71

#### **CAPITULO IV**

##### **TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

4.1 Tabulación y análisis de Encuestas dirigidas al Personal de la Alcaldía Municipal de Anamoros.....	73
4.2 Tabulación y análisis de Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamorós.....	110
4.3 Explicación de la entrevista dirigida al Alcalde Municipal de Anamoros.....	137

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

5.1 Conclusiones.....	140
5.2 Recomendaciones.....	153

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS, DEPARTAMENTO DE LA UNION.**

Resumen Ejecutivo.....	145
6.1 Situación Actual de la Municipalidad.....	146
6.2 Beneficios Esperados.....	149
6.3 Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.....	150
6.3.1 Funciones Generales.....	150
6.3.2.1 Plantación.....	150
6.3.2.2 Organización.....	164
6.3.2.3 Dirección.....	166
6.3.2.4 Control.....	166
6.3.2 Funciones Especificas.....	167
6.3.2.1 Reclutamiento.....	167
6.3.2.2 Selección.....	172
6.3.2.3 Diseños de cargos.....	177
6.3.2.4 Contratación.....	186
6.3.2.5 Inducción.....	190
6.3.2.6 Adiestramiento de personal.....	211

6.3.2.7 Motivación.....	217
6.3.2.8 Prestaciones y Servicios Sociales.....	223
6.3.2.9 Evaluación del Desempeño.....	227
6.3.2.10 Disciplina.....	234
6.3.2.11 Comunicación.....	242
6.3.2.12 Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	255
6.3.2.13 Base de Datos.....	246
6.4 Recursos para la implementación del Departamento Recursos Humanos.....	250
6.4.1 Recursos Humanos.....	250
6.4.2 Recursos Técnicos.....	250
6.4.3 Recursos Materiales.....	251
BIBLIOGRAFIA.....	2

### **ANEXOS**

- Anexos No.1 Aviso.
  
- Anexo No.2 Solicitud de Empleo.
  
- Anexo No.3 Test de Motivación.
  
- Anexo No.4 Formato de Evaluación del Desempeño.

- Anexo No.5 Registro de Personal (Base de Datos).
- Anexo No.6 Disciplina.
- Anexo No.7 Solicitud de Permiso.
- Anexo No.8 Solicitud de Permiso Profesionales.
- Anexo No.9 Control de Permisos.
- Anexo No.10 Llegadas Tardías.
- Anexo No.11 Renuncias.
- Anexo No.12 Control de Capacitaciones.
- Anexo No.13 Requisición de Personal.
- Anexo No.14 Mapa de la Ciudad de Anamorós.



## **INTRODUCCION.**

El presente trabajo de graduación denominado "Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Anamoros, departamento de La Unión", tiene como finalidad contribuir a la implementación de una adecuada administración de Recursos Humanos que contribuya al logro de los objetivos de la institución.

En el capítulo uno se presenta el marco metodológico en donde se describe la definición del problema, detallándose que el problema principal que afecta la institución que principalmente es la carencia del departamento de recursos humanos, además se establecen los objetivos de la investigación.

El capítulo dos contiene los planteamientos teóricos que son importantes para toda la investigación, ya que proporcionan la base sobre la cual se fundamenta la propuesta de solución al problema de estudio y que sin ellos sería difícil sustentar las salidas viables al problema determinado. Además comprende una serie de explicaciones de los diferentes reglamentos que rigen las municipalidades.

En el capítulo tres se define el tipo de investigación y se establecieron los métodos de muestreo que se

utilizaron en este capítulo también se describe con que se realizara la tabulación, análisis e interpretación de resultados.

En capítulo cuatro se llevo a cabo la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, entre ellos se mencionan: carencia del departamento de recursos humanos, problemas relacionados con la motivación, reclutamiento, evaluación desempeño y otros.

En el capítulo cinco se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos durante la investigación.

En el capítulo seis se plantea la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, el cual contiene lineamientos para realizar una eficiente administración de personal, además se presenta el organigrama propuesto con algunas modificaciones, se presenta la misión y visión de la institución; así como también la bibliografía utilizada.

## **CAPITULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Situación Problemática**

La Alcaldía Municipal de Anamorós tiene una organización formal con un problema interno. Debido a que no cuenta con una eficiente Administración de Recursos Humanos que proporcione asistencia sobre admisión, aplicación, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales y monitoreo de personas ya que este es el pilar de toda institución.

Y para ello se le propone la creación de un Departamento de Recursos Humanos para que se implemente la administración de recursos humanos, mediante un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados, dándole a la vez funciones de organización relacionado con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y mantenimiento del personal.

## **1.2. Enunciado del Problema**

¿Tiene la capacidad de crear un Departamento de Recursos Humanos la Alcaldía de Anamorós para tener una Administración de Recursos Humanos eficiente y eficaz?

¿Cómo contribuirá la creación del departamento de recursos humanos a la alcaldía municipal de Anamorós?

¿Se mejorara la estructura organizativa, procesos de reclutamiento y selección, forma de evaluación de desempeño, entrenamiento, capacitación y el diseño de cargos?

¿Mejoraría la eficiencia de los empleados con la creación del Departamento de Recursos Humanos?

¿Como mejoraría la atención a los clientes de esta institución la aplicación de nuevo enfoque de gestión de recursos humanos?

## **1.3. Justificación de la Investigación**

Es importante que la alcaldía municipal organice el personal a través de un departamento de recursos humanos el cual se encargaría de realizar las funciones de

provisión, reclutamiento, selección, inducción y control del talento humano. Además se encargaría de llevar un registro completo del personal mediante el cual se puedan tomar decisiones en beneficio de los empleados. La administración adecuada del recurso humano beneficia un incremento en el rendimiento del personal.

El municipio de Anamoros forma parte del conjunto de municipalidades del departamento de La Unión. El estudio de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, se está realizando en esta municipalidad porque en esta institución se detectó la necesidad de hacer la propuesta debido a que no cuenta con procesos definidos en esta área.

En vista de que el recurso humano o capital intelectual es sin discusión el principal elemento de éxito de la institución, ya que constituye el activo que entrega más retornos a la organización, esta es la razón por la que se considera importante realizar el estudio en el área de recursos humanos.

En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, es decir los conocimientos que las

personas que tiene en su mente acerca de los productos, servicios, clientes, procesos y técnicas.

Para realizar la investigación se utilizaran estrategias que al aplicarse ayudara a resolver el problema encontrado en la Alcaldía Municipal de Anamoros, ya que no se cuenta con un departamento de administración de recursos humanos que vele por el bienestar de los empleados. Asimismo mejorar las funciones que cada empleado desempeña y cumplir metas que la alcaldía se propone alcanzar.

A nuestro criterio este problema puede resolverse por medio de la creación del departamento de recursos humanos, recordando que las personas constituyen el principal activo de toda organización y esto lograra que los esfuerzos de estas se han mas productivas para beneficios tanto de clientes, empleados y la alcaldía.

Para la creación del departamento de recursos humanos nos basaremos en las Normas Técnicas de Control Interno las cuales establecen principios, métodos y técnicas que regulan una mejor administración en los servidores públicos, contribuyendo así al logro de sus metas y objetivos

Dicha investigación nos beneficiara en nuestros conocimientos con respecto al área de gestión del talento humano que da a conocer que el capital humano es primordial en toda organización para que esta funcione de una manera eficaz y eficiente. Lo anterior se logra a través de las autoridades pertinentes las cuales están de acuerdo en proporcionarnos toda la información que el grupo requiera.

Tomando en consideración el número de empleados con que cuenta actualmente la municipalidad es de 37 personas y que por ello se hace indispensable disponer de un departamento de recursos humanos.

#### **1.4. Delimitaciones de la investigación**

##### **1.4.1 Limitaciones de tiempo**

Para crear un departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Anamorós, se va a requerir de un tiempo aproximado de 6 meses que comprenderá del mes de Junio hasta el mes de Noviembre del año 2007.

#### **1.4.2 Limitaciones de espacio**

La Alcaldía se encuentra actualmente ubicada en el barrio El Centro de Anamorós, este municipio pertenece al distrito de Santa Rosa de Lima departamento de la Unión. La ciudad tiene una extensión de 108 km<sup>2</sup>. Su población estimada es de 16,594 habitantes para el 2006, por lo tanto tiene una densidad de 154 hab/km<sup>2</sup>. Cabe mencionar que el municipio se divide en 8 cantones y 84 caseríos.

#### **1.4.3 Limitaciones de recursos.**

Para esta investigación se va necesitar recursos humanos que serán los empleados de la Alcaldía, jefes y el personal administrativo.

Al mismo tiempo se necesitara recursos técnicos tales como: didácticos (libros, revistas, tratados, papel, tinta para impresora etc.) Información encontrada en Internet, equipo de cómputo, transporte etc.

Y recursos financieros que son de gran importancia para llevar acabo esta investigación. Dando así la solución al problema que demanda la Alcaldía.



## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

“Proponer la creación del Departamento de Recursos Humanos que se adapte a las necesidades de la alcaldía municipal de Anamorós a fin de fortalecer el desempeño de su personal.”

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Definir la estructura organizativa del departamento de recursos humanos, para que exista un mejoramiento en las funciones de la organización.
- Proponer la aplicación de las normas técnicas de control interno en el área de recursos humanos.
- Formular políticas para el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las normas técnicas de control interno.
- Estudiar los diferentes métodos de evaluación del desempeño a fin de determinar cual será el idóneo de acuerdo a las necesidades de la institución.

- Elaborar un programa de capacitación y entrenamiento para satisfacer las necesidades educacionales del empleado generando así una mejor eficiencia en el trabajo.
- Definir los cargos y funciones de cada empleado de la institución por medio de un manual de descripción de puesto.
- Conocer los beneficios que están establecidos por la ley y darlos a conocer a los empleados al momento de la contratación.
- Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados a fin de mejorar las relaciones laborales de la institución.

## **1.6 Sistema de Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

“Mientras mejor sea el departamento de recursos humanos, en la Alcaldía de Anamoros, mejor será el desempeño del elemento humano en la institución”

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- Mientras exista una estructura organizativa mejoraría, la organización del departamento de recursos humanos.
- Mientras exista la comunicación entre jefe y subordinados, habrá una mejor relación laboral de parte de los empleados
- Mientras existan programas de capacitación los empleados se desenvolverán de manera eficiente en las tareas específicas del cargo

### 1.6.3 Operacionalización de Hipótesis.

OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
<p>“Proponer la creación del Departamento de Recursos Humanos que se adapte a las necesidades de la alcaldía municipal de Anamorós a fin de fortalecer el desempeño de su personal.”</p>	<p>“Mientras mejor sea la el departamento de recursos humanos en la Alcaldía de Anamorós, mejor será el desempeño del elemento humano en la institución”</p>	<p>X: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Y: DESEMPEÑO</p>	<p>X<sub>1</sub>: La Organización X<sub>2</sub>: Reclutamiento X<sub>3</sub>: Selección X<sub>4</sub>: Evaluación del desempeño X<sub>5</sub>: capacitación y entrenamiento X<sub>6</sub> Planeación X<sub>7</sub>: Supervisión X<sub>8</sub>: Dirección X<sub>9</sub>: Control X<sub>10</sub>: Documentación X<sub>11</sub>: Bases de datos</p> <p>Y<sub>1</sub>: Clima organizacional Y<sub>2</sub>: Despidos Y<sub>5</sub>: Ascensos Y<sub>6</sub>: Cultura organizacional Y<sub>7</sub>: Relaciones laborales entre jefes y empleados</p>
OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Definir la estructura organizativa de departamento de recursos humanos para que exista un mejoramiento en las funciones en la organización.</p>	<p>H<sub>1</sub>: Mientras exista una estructura organizativa mejoraría la Organización del departamento de recursos humanos.</p>	<p>X: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <p>Y: ORGANIZACION</p>	<p>X<sub>1</sub>: Unidad de mando. X<sub>2</sub>: Autoridad. X<sub>3</sub>: Funciones y responsabilidades X<sub>4</sub>: Manuales X<sub>5</sub>: Organigrama</p> <p>Y<sub>1</sub>: Clima organizacional. Y<sub>2</sub>: Relaciones laborales entre jefes y empleados Y<sub>3</sub>: Ascenso</p>

<p>Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados a fin de mejorar las relaciones laborales de la institución.</p>	<p>H<sub>2</sub>: Mientras se exista la comunicación entre jefe y subordinados habrá una mejor relación laboral de parte de los empleados</p>	<p>X: COMUNICACIÓN</p> <p>Y: RELACIONES LABORALES</p>	<p>X<sub>1</sub>: Canales de comunicación. X<sub>2</sub>: Dirección. X<sub>3</sub>: Supervisión.</p> <p>Y<sub>1</sub>: Relaciones laborales entre jefes y empleados. Y<sub>2</sub>: Motivación. Y<sub>3</sub>: Comportamiento humano.</p>
<p>Elaborar un programa de entrenamiento y capacitación para satisfacer las necesidades educacionales del empleado generando así una mejor eficiencia en el trabajo.</p>	<p>H<sub>3</sub>: Mientras existan programas de capacitación y entrenamiento los empleados se desenvolverán de manera eficiente en las tareas específicas del cargo</p>	<p>X: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</p> <p>Y: EFIECIENCIA</p>	<p>X<sub>1</sub>: Necesidad de capacitación. X<sub>2</sub>: Transmisión de información. X<sub>3</sub>: Desarrollo de habilidades X<sub>4</sub>: Actitudes y conductas.</p> <p>Y<sub>1</sub>: Objetivos organizacionales. Y<sub>2</sub>: Personas motivadas y enfocadas con la visión. Y<sub>2</sub>: Productividad Y<sub>3</sub>: Riesgos de trabajo.</p>

## CAPITULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Marco Normativo

##### 2.1.1 Constitución de la República de El Salvador.

**Art. 202.** Para el gobierno local los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por consejos formados de un alcalde, un sindico y dos o mas regidores cuyo numero será proporcional a la población.

Los miembros de los consejos municipales deberán ser mayores de veintiún años originarios o vecinos del municipio, serán elegidos para un periodo de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

**Art. 203.** Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por el código municipal que sentara los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicios de sus facultades autónomas.

Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

**Art. 206.** Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el consejo municipal respectivo; y las instituciones del estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.

### **2.1.2 Código Municipal**

**Art.1** el presente Código tienen por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios.

**Art. 3** La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación, y supresión de tasas por servicios y contribuciones publicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
2. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código.
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y

reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Art. 110.** Los Municipios deberán establecer en jurisdicción la carrera Administrativa de conformidad a la ley de la materia podrán asociarse con otros para el mismo fin.

**Art. 111.** No podrá hacer empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del concejo.

La condición señalada en el inciso anterior no se hará efectiva si al elegirse algún miembro del concejo, su pariente figure como empleado.

### **2.1.3 Normas Técnicas de Control Interno**

**Art.2** Estas normas constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa. Regulan y guían las acciones a desarrollar, señalan una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para

Actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o



entidades y organismos del sector público.

**Art.3.** El control interno de una entidad u organismo del sector público comprende su plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados por las autoridades superiores, para proporcionar una seguridad razonable a los recursos institucionales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

#### **2.1.4 Código de trabajo**

**Art.1** Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

**Art.2** literal b) dice que regulan las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y semi-autónomas y sus trabajadores.

## **2.2. Marco Histórico**

La población de Anamorós está enclavada en plena región del oriente del país; sin embargo no es comunidad humana anterior a la conquista hispánica, pues no es mencionada como tal en antiguas crónicas.

Su nombre vernáculo es de origen lenca o potón. Proviene de "Anam", Variante del termino "Ama", Maíz; y "oro" u "oros" sufijo de lugar. Significa, pues "lugar de maíces", "El Maizal". Según el Br. Jiménez quiere decir "Los Comedores de Zapote".

Se ignora el año en que este pueblo fue fundado por tribus lencas, pero este suceso ocurrió entre 1574 y 1689, pues en un documento de estos años, que habla del convento de San Andrés de Nacaome, de la orden de N.S.P San Francisco, se dice lo siguiente: "El (pueblo) Anamorós dista cinco de Guascoran, tiene cincuenta personas de confesión", densidad demográfica que nos permite fijar su fundación en los promedios del siglo XVII.

En 1737 se practico la mensura de sus tierras ejidales. En 1740 según el alcalde Mayor de San Salvador Don Manuel de Gálvez Corral, su población era de 28 "almas" no hallándose colocado todavía bajo ninguna advocación, lo

pone de manifiesto que aun no tenia iglesia. En 1770 figura como pueblo del curato de Gotera, con 170 habitantes repartidos en 72 familias, conforme a datos censales recogidos por el arzobispo don Pedro Cortez y larras. En 1786 se incorporo en la comprensión administrativa del partido de Gotera. En 1807 según referencia del corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, era ya cabecera del curato de su mismo nombre, con los pueblos de Poloros y Lislique como anexos. Su población en este último año, era de 58 indios y ladinos.

Este pueblo formo parte del Departamento de San Miguel en 1824 (12 de Junio) a 1865 (22 de Junio). Perteneció al partido o distrito de Gotera que por ley de 5 de marzo de 1827 se incorporó al distrito administrativo de San Antonio del Sauce. Ha formado parte del departamento de La Unión desde el 22 de junio de 1865. Según el Geógrafo don Guillermo Dawson. Obtuvo el título de Villa en 1871. Perteneció al Distrito de Santa Rosa de Lima, desde el 19 de febrero de 1883. Su población en 1890 ascendía a 3320 individuos. Obtuvo el título de ciudad el 31 de octubre de 1972 por Decreto Legislativo N°. 173, del Diario Oficial número 211, Tomo 237, del 14 de noviembre de 1972.

Esta ciudad actualmente esta regida por un concejo municipal que esta integrado por: un Alcalde, un sindico, seis propietarios y cuatros suplentes cuya función principal es velar por el desarrollo y el bien común de los ciudadanos. Como actividad económica los habitantes de esta ciudad se dedican a la agricultura, ganadería y al comercio de diferentes artículos como de primera necesidad entre otros.<sup>1</sup>

## **2.3 Marco Teórico**

### **2.3.1 Departamento de Recursos Humanos**

En la actualidad el departamento de recursos humanos constituye un sistema que tiene como premisa fundamental, concebir al personal dentro de la empresa como a través de una visión competitiva, dinámica y renovada, donde se afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Teniendo a su cargo una amplia gama de funciones entre las cuales podemos mencionar: contribuir a crear un ambiente de productividad, mejorar el entorno laboral de la empresa, permitiendo mejorar el aporte de los recursos humanos. En los umbrales del siglo XXI, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. Las modificaciones tecnológicas ejercen

---

<sup>1</sup> [www.Puebloshermanos.Com](http://www.Puebloshermanos.Com).

profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos.<sup>2</sup>

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales se vuelven más importantes que los órganos que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la técnica.

Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque "La Gestión del Talento Humano" en esta concepción, las personas: "dejan de ser simples recursos humanos organizacionales, para ser estudiados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepción singulares, son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw – Hill, 2004 pág. 31

privilegiar el cambio y la innovación enfocados e el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.<sup>3</sup>

En el artículo 99 de la ley de la Corte de Cuenta de la Republica de El Salvador en vigencia desde agosto de 1995, establece que es su obligación asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas administrativos cuidando de incorporar en ellos el control interno, dentro de esto se encuentra el de administración de recursos humanos. Dicho sistema debe estar orientado a construir una nueva cultura de trabajo que permita incrementar la productividad, motivación y propiciar armonía en las relaciones laborales. Las funciones que cumplen los sistemas de administración de recursos humanos en las instituciones públicas de El Salvador, están orientadas a brindar asesoría en materia de personal. El sector publico salvadoreño a implementados modelos de administración de talento humano basado en las experiencias de otros países latinoamericanos en busca de poner en marcha una estrategia del recurso humano con valor agregado.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Opcit Pág. 34

<sup>4</sup> Hernández Ramírez, Ana Gladis Tesis “ Propuesta para la creación y organización del departamento de recursos humanos: caso practico Industria Joyera R&H S. A. de C.V. de la ciudad de San Miguel

### **2.3.1.1 Reclutamiento**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización trae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación la organización y ofrece oportunidades de trabajo. Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno y externo.

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización. Mientras que el reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización.<sup>5</sup>

### **2.3.1.2 Selección**

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 93

terminas mas amplios, la selección busca los candidatos entre varios reclutados mas adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, esta en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.<sup>6</sup>

### **2.3.1.3 Evaluación del Desempeño**

Se define como un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, si no un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

Sin embargo, muchas veces no se usa técnicamente y los resultados no son objetivos como se esperaría. Debe orientarse al análisis de la productividad que la persona obtiene en un periodo determinado, sin ser afectada por los gustos o preferencias personales del evaluador. En

---

<sup>6</sup> Opcit Pág. 111



general la evaluación del desempeño busca revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de los objetivos, apoyar áreas débiles, identificar a las personas con potencial, incentivar el autoperfeccionamiento de las personas ayudar a detectar la brecha existente entre los resultados de la persona y las expectativas que se tienen del puesto.<sup>7</sup>

#### **2.3.1.4 Planeación**

La planeación en la administración de personas, implica ser efectivos en la provisión oportuna de las personas necesarias y adecuadas que la organización requiere en un momento determinado.

Debemos entender por planeación, en materia de seres humanos en el proceso que busca determinar cuanto, cuando y cuales personas son las necesarias para apoyar la estrategia de la organización. Para que esta tarea se lleve a cabo con suma efectividad, el responsable de esta labor debe tomar en cuenta y compenetrarse del pensamiento estratégico que la organización ha diseñado. Para que la planeación de personas tenga éxito, es necesario aplicar ciertos principios que a través del

---

<sup>7</sup> Alexis Serrano “Administración de personal “1º. Edición Pág. 231-232

tiempo, han demostrado ser útiles, efectivos e infalibles. Entre estos están:

- Participación
- El monitoreo
- La flexibilidad
- La integración
- La realidad
- Sencillez
- Continuidad

Realizar una planeación de las personas que se necesitan en una organización, trae las siguientes ventajas:

- Se hace un aprovechamiento eficiente y eficaz de las personas
- Permite integrar los propósitos de la organización
- Se reduce drásticamente el costo en concepto de contrataciones
- Apoya la gestión de otras gerencias, proveyendo información actualizada
- Sirve como soporte para lograr mejores niveles de productividad
- Se actúa proactivamente, al prever las necesidades de personas por requerir
- Si tiene la oportunidad de obtener las personas mas capacitadas del mercado

- Se pueden identificar las mejores fuentes y medios para seleccionar a las personas.<sup>8</sup>

#### **2.3.1.5 Supervisión**

El límite de supervisión se refiere al número de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente controladas por un ejecutivo, en todos los niveles de la organización. Las entidades del sector público establecerán y mantendrán en todos los niveles de mando un adecuado ámbito y límite de supervisión directa. La supervisión es la forma más directa de control sobre el rendimiento de las personas. La calidad de esta es el punto principal de un control satisfactorio sobre todas las operaciones. Por lo tanto, se deben establecer las normas en el plan de organización para considerar la evaluación periódica de la calidad de la supervisión, en todos los niveles.<sup>9</sup>

#### **2.3.1.6 Dirección**

Las entidades y sus servidores deberán orientar al personal bajo su cargo, para que conforme a la visión y misión institucional, se alcancen los objetivos de la

---

<sup>8</sup> Corte Suprema de Justicia "Legislación Administrativa" Pág. 81

<sup>9</sup> *Ibíd.* Pág.79

entidad, mediante la implementación de un plan motivación, ambiente apropiado de trabajo, liderazgo, efectiva toma de decisiones, trabajo en equipo y una comunicación oportuna.

Los ejecutivos de las entidades deberán ejercer liderazgo para que los servidores se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta, para el logro de las metas de la entidad y las del grupo de trabajo. Las entidades deben preocuparse por crear un ambiente de trabajo que haga al empleado sentirse parte de la organización y que su trabajo contribuya a lograr los resultados y metas corporativas.<sup>10</sup>

#### **2.3.1.7 Control**

Las entidades deben efectuar mediciones y correcciones de los resultados con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes estratégicos y operativos diseñados para alcanzarlos, determinando las desviaciones y ejecutando las acciones oportunas para corregirlas.

Los ejecutivos de las entidades deben establecer estándares para el desempeño y posteriormente comparar el desempeño real con estos estándares y caso de determinar desviaciones, deben diseñarse y aplicarse de inmediato

---

<sup>10</sup> Opcit Pág. 81

controles preventivos para evitar que se continúen generando discrepancia. Las entidades deben efectuar mayores esfuerzos en determinar los orígenes de las desviaciones entre las metas programadas y las desviaciones entre los recursos presupuestados y las obtenidas, que en corregir deficiencias, a fin de tomar medidas preventivas de manera inmediata.<sup>11</sup>

#### **2.3.1.8 Documentación**

Las operaciones que realicen las entidades públicas, cualquiera que sea su naturaleza, deberán contar con la documentación necesaria que las soporte y demuestre, ya que con esta se justifique e identifique la naturaleza, finalidad y resultado de operación; asimismo, contienen datos y elementos suficientes que facilitan su análisis. La documentación debe estar debidamente custodiada y contar con procedimientos para su actualización oportuna.

El sistema de formularios de cada entidad, deberá prever el número de copias, el destino de cada una de ellas y las firmas de autorización. La documentación que soporta y demuestra las operaciones de las entidades, será archivada por cada entidad siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y utilización.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* Pág. 81

Debe procurarse además, la seguridad necesaria que la proteja de riesgos, tales como: deterioro, robo o cualquier siniestro.<sup>12</sup>

#### **2.3.1.9 Bases de Datos**

Funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problema.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificada y disponible para procesamiento y obtención de la información. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de los bancos de datos no solamente para la reducción de memoria de los archivos, si no también porque los datos interconectados de manera lógica permiten actualizarlo y procesarlos de manera integrada y simultanea, lo cual reduce la inconsistencia y errores que ocurren, debido a la duplicación de archivos.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Opcit pag. 82

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 422

### 2.3.2 Desempeño

El desempeño humano es extremadamente situacional y varía de persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo beneficio para saber cuanto vale la pena hacer determinado esfuerzo.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción del papel que debe desempeñar. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño para saber como marcha en el trabajo sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. La organización debe saber como se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Opcit Pág. 198 -199

### **2.3.2.1 Clima organizacional**

El clima organizacional es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral. En otras palabras se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercute en el comportamiento laboral. Es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene conciencia sobre la organización.

Resulta ser un complejo sistema de compuesto de aspectos formales e informales de las organizaciones, tales como sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas y relaciones interpersonales existentes. Toda organización es un sistema humano complejo con características muy propias, con su cultura y clima.

### **2.3.2.2 Despidos**

Los despidos consisten en la conclusión involuntaria permanente, generalmente debido a una grave infracción de las reglas o de unos resultados insatisfactorios. Dada la gravedad y carácter concluyente del mismo, muchas



empresas siguen un sistema de advertencia prescrito antes de proceder al despido en todos los casos, excepto en los muy extremos. Antes de proceder al despido también se suelen buscar soluciones a los problemas de un nivel bajo de resultados.

El despido temporal consiste en la conclusión involuntaria, temporal y permanente debido a un recorte o interrupción de la producción. La orden de despido temporal y la llama de regreso al trabajo en una organización sindicada se basan actualmente en la antigüedad de los empleados. Es posible que otras disposiciones suplementarias por desempleo, el pago de las vacaciones acumuladas y otras prestaciones a los trabajadores despedidos temporalmente.<sup>15</sup>

### **2.3.2.3 Ascensos**

Los ascensos son una promoción a una categoría laboral superior. Se clasifican de acuerdo a algunos criterios:

#### **1. Su carácter de incentivo indirecto**

Todo ascenso supone ordinariamente aumento de salario,

---

<sup>15</sup> Gálvez Meneses Gerardo, "Enciclopedia del Management" McGraw – Hill Pág. 839

implica también un incentivo moral para el estatus social y como principio fundamental de que un trabajador que no puede obtener ya ninguna mejora.

## **2. Ascensos por antigüedad**

Los ascensos por antigüedad tienen algunas desventajas tales como: mata todo estímulo por mejoras, coloca muchas veces a los más ineficientes y cada vacante implica una movilización total del personal.

Algunas ventajas de los ascensos son: garantiza a todo obrero su mejoramiento, preserva al empleado de fanatismo que le impiden ascender o le exige lograrlo solo con gran dificultad y reduce la rotación del personal.<sup>16</sup>

### **2.3.2.4 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencias que hacen que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Reyes Ponce, Agustín "Administración de Personal"  
México, Limusa, 1973 Pág. 155 -156

<sup>17</sup> Alexis Serrano "Administración de personal" "1º. Edición Pág. 157

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura organizacional representa las percepciones de sus dirigentes y empleados, y refleja la mentalidad predominante en la organización. La cultura organizacional puede ser fuerte o débil.

Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona una referencia de estándares del desempeño entre los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.<sup>18</sup>

#### **2.3.2.5 Relaciones laborales entre jefes y empleados**

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de un trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diferentes contingencias internas y externas y están

---

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw - Hill, 2004 Pág. 142 - 143

sujetos a múltiples problemas personales que afectan el desempeño de ellos. Algunas de estas consiguen superarlas solos, pero otras no y se convierten en empleados problemáticos.

Tratan con justicia ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo a los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento del empleado en el trabajo. Comprender y motivar a los empleados cuando atraviesan esta situación es responsabilidad del jefe inmediato.

Las actividades de las relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración y busca mejorar la eficiencia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización, la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medidas para atender sus necesidades personales y familiares. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional"  
10ª. Edición Pág... 363 y 364

### **2.3.3 Estructura Organizativa**

Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización; son importantes ya que, idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros.

La estructura es dinámica y surge como respuesta a una amplia variedad de necesidades acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre recursos, mercados e individuos. A medida que se producen unos determinados cambios a lo largo de un periodo de tiempo la estructura sirve de vehículo para aprovechar las oportunidades, consolidar el crecimiento de periodos pasados y crear una base para el crecimiento futuro<sup>20</sup>

#### **2.3.3.1 Unidad de Mando**

Exige que cada servidor sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por

---

<sup>20</sup> Gálvez Meneses Gerardo, "Enciclopedia del Management"  
McGraw – Hill Pág. 509 y 511

escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer a todo el personal.

La falta de unidad de mando propicia la expedición de órdenes superpuestas o contradictorias que obstruyen la acción, originan confusión y dificultan la determinación de responsabilidades en caso de incumplimiento de los deberes del cargo.<sup>21</sup>

La unidad de mando es un principio que ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener solo un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender o prioridades conflictivas varios superiores<sup>22</sup>

### **2.3.3.2 Autoridad**

Autoridad es el poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas. Se delega la autoridad necesaria a los niveles jerárquicos establecidos, asignándoles competencia para toma decisiones en los procesos de operación y puedan cumplir con las funciones encomendadas. El que delega autoridad, también asume la responsabilidad por la consecución de las acciones,

---

<sup>21</sup> Corte Suprema de Justicia “Legislación Administrativa” Pág. 78

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional “  
8ª. Edición Pág. 482

excepto que exista una disposición legal que expresa lo contrario. Dado que los ejecutivos no pueden llevar a cabo por si mismo todos los deberes institucionales que les corresponden y que para el efecto requieren del auxilio de personal subalterno, es indispensable que a este se le asigne autoridad, para tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir con las funciones encomendadas.<sup>23</sup>

Según James L. Gibson dice que los gerentes deciden cuanta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante de su puesto. Como lo hemos notado, la autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin su previa aprobación por la alta dirección y de exigir obediencia de otros. La delegación de autoridad se refiere específicamente a la toma de decisiones no al cargo.<sup>24</sup>

#### **2.3.3.3 Funciones y Responsabilidades**

En toda entidad pública se establecerán en forma clara y por escrito el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los servidores que las desempeñan. Los deberes,

---

<sup>23</sup> Opcit pag. 79

<sup>24</sup> James L. Gibson “ las organizaciones” 10ª Edición Págs. 383

autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización deben estar claramente establecidos por escrito.

Es importante que, entre otros aspectos, se especifique el objetivo de cada puesto de trabajo, la jefatura de quien depende o a quien se reporta, los cargos sobre los que tienen autoridad y los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir la persona quien se nombrara en dicho cargo.<sup>25</sup>

#### **2.3.3.4 Manuales**

Los manuales pueden aportar una codificación excelente de lo que representa una organización pueden aportar las guías necesarias para tratar las diversas situaciones no emocionalmente y sin recurrir a altas figuras de autoridad.

Los manuales de procedimiento de una organización sirven para registrar las normas generales y específicas y los elementos y secuencias operacionales para fines indicativos de referencia.

---

<sup>25</sup> Corte Suprema de Justicia “Legislación Administrativa” Pág. 79



El manual de organización establece la estructura organizativa prestando una atención específica a las denominaciones y descripción de puestos de trabajo junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

Los manuales de descripción de puestos sirven para la actividad de reclutamiento, selección, capacitación, prestaciones, evaluaciones del desempeño y otras.<sup>26</sup>

#### **2.3.3.5 Organigrama**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

---

<sup>26</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1ª. Edición Pág.43

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.<sup>27</sup>

#### **2.3.4 Organización**

La organización administrativa de las entidades públicas guardara conformidad con enfoques y principios generales de la organización moderna. Las personas que diseñan una organización deben procurar que la estructura funcional responda a la consecución de los objetivos y permita un adecuado control de las actividades y distintos procesos involucrados.

Para diseñar la organización es necesario:

1. Definir funciones generales que reúnan actividades similares.
2. Dividir el trabajo en unidades simples, susceptibles de inducir a la especialización y de esa manera a la eficiencia (departamentalización).
3. Asignar funciones y responsabilidades. Es decir, definir y delimitar la autoridad y las líneas de comunicación.
4. Establecer las jerarquías y el ámbito de control.

---

<sup>27</sup> [www.Monografía.com](http://www.Monografía.com)

5. Centralizar o descentralizar. Unificar las funciones y actividades en departamentos.<sup>28</sup>

Una organización es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo. Estas expectativas resultaran en ciertos roles que deben ser ejecutados. Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de los seguidores. Ya que los ejecutivos y de mandos medios tienen superiores y subordinados, ellos deben ejecutar ambos roles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de los distintos sistemas.<sup>29</sup>

### **2.3.5 Comunicación**

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse

---

<sup>28</sup> Corte Suprema de Justicia “Legislación Administrativa” Pág. 78

<sup>29</sup> James L. Gibson “ las organizaciones” 10ª Edición Págs. 5 y 7

los empleados. La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que pueda hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus satisfacciones.

La comunicación por tanto proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir información para identificar y evaluar las opciones alternativas.<sup>30</sup>

#### **2.3.5.1 Canales de Comunicación**

Se establecerán y mantendrán líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización. Al efecto, es indispensable utilizar terminología clara y uniforme, así como los medios normalmente establecidos. Las líneas de comunicación son los canales que emplean las entidades para lograr entendimiento o intercambio de información entre todas las unidades y sus servidores.

---

<sup>30</sup> Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional"  
8ª. Edición Pág. 310 y 311

La existencia de adecuados canales de comunicación facilita la retroalimentación e intercomunicación y posibilita mantener en mejores niveles las relaciones humanas.<sup>31</sup>

### **2.3.6 Relaciones Laborales**

Es el conjunto de actividades realizadas por parte de la administración de una organización, dirigidas a establecer, difundir y aplicar las normas que aseguren el disfrute de derechos y el cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de las relaciones establecidas entre patrono y trabajador.

Las relaciones laborales implican relaciones humanas que se dan en el ámbito de trabajo y con motivo de una relación laboral. Por lo que es necesario definir y aplicar eficientemente las funciones claves en materia de administración de personas.

Las relaciones laborales ayudan a la aplicación de medidas tendentes que garanticen excelentes relaciones laborales entre los miembros de una organización en el marco de la actual apertura económica.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Corte Suprema de Justicia "Legislación Administrativa" Pag. 80

<sup>32</sup> .Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág. 293

### **2.3.6.1 Motivación**

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacitación del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Cuando alguien esta motivado el o ella se dedica con ahínco a su meta.

Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dedicación que beneficia la organización. Existen tres teorías especificar sobre la motivación:

- **Teoría de la jerarquización**

Que determina una jerarquización de cinco necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de auto realización y conforme se satisfacen sustancialmente cada una de estas la siguiente necesidad se vuelve dominante.

- **La teoría "X"**

Se refiere a que a los empleados no les gusta trabajar, Son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir.

- **La teoría "y"**

La suposición que los empleados les gustan trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.

- **Teoría de la motivación - higiene**

Se refiere a los factores extrínsecos se relacionan con satisfacción en el trabajo mientras que las intrínsecos asocian a la insatisfacción.<sup>33</sup>

### **2.3.6.2 Comportamiento Humano**

La observación, el análisis del comportamiento y del desempeño individual por parte del gerente requiere que se consideren las variables que influyen directamente en el comportamiento individual, o en lo que haga un empleado.

Las variables individuales comprenden habilidades y conocimientos prácticas experiencia y variables demográficas. El comportamiento de un empleado es complejo porque esta afectado por variables del entorno y

---

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins " Comportamiento Organizacional "  
8ª. Edición Pág. 169-171

muchos factores, experiencias y sucesos individuales. Las variables individuales como habilidades, conocimientos, prácticas, personalidad, percepción y experiencia afectan el comportamiento.

Se sabe que los patrones de comportamiento de las personas cambian aunque sutilmente en ocasiones que los gerentes prefieren que permanecieran estable. Los gerentes deben de reconocer la dificultad inherente que existe cuando se trata de que las personas actúen y piensen sobre las cosas como la organización lo desee.<sup>34</sup>

### **2.3.7 Capacitación y Entrenamiento**

La capacitación se puede definir de la siguiente manera: "Un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar actitudes que permitan un mejor rendimiento, mejora de las personas y la organización.

Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes. Se forman para adquirir competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto la perspectiva que tiene toda organización sobre la

---

<sup>34</sup> James L. Gibson " las organizaciones" 10ª Edición Pág. 103 - 104



formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo esfuerzo y costo. Por otro lado tenemos que la perspectiva de las personas sobre la capacitación es desarrollar capacidades, los conocimientos, las actitudes, que contribuyen a desempeñar mejor su puesto de trabajo y superarse en el mismo.<sup>35</sup>

El entrenamiento se considera un medio de desarrollar las competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadora pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo, otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externos, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas que les permita pensar y actuar en términos más amplios.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> .Alexis Serrano “Administración de personal “1º. Edición Pág. 107

<sup>36</sup> Chiavenato Idalberto “Gestión del talento humano”  
Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 305-306

### **2.3.7.1 Necesidades de capacitación**

En el ámbito de la formación, se puede decir que existe una necesidad de esta cuando: hay diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real empleado, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir, que la necesidad de capacitación implica una diferencia entre lo que el empleado es, hace o tiene y lo que debe ser, hacer y tener. El diagnóstico es un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño.

Antes de llevar a cabo la capacitación de las personas, es necesario conocer cuales son las verdaderas necesidades. Entre la importancia de la detección de necesidades están: proporciona la información necesaria para elaborar los cursos que la organización requiera, elimina la tendencia de capacitaciones al resolver problemas, asegura la relación con la visión y objetivos de la organización. Además, es necesario conocer algunos factores antes de seleccionar el método o la técnica para detectar las necesidades de capacitación, entre algunos factores están: el número de personas por investigar, el

nivel jerárquico, el nivel educativo, puesto que ocupan, tiempo y recursos disponibles, la característica de cada método o técnica.

- **Métodos y técnicas más usuales para capacitar**

**1- Puestos - Persona:** es un método básico. Se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Se aplica a puestos operativos y en organizaciones donde no hay muchos puestos, ya que se debe realizar el análisis de cada persona.

**2- Problemas:** se utiliza cuando se encuentran problemas no resueltos. Debe convertirse en una práctica rutinaria. Se utiliza a nivel de mandos medios.

**3- Desempeño:** esta dirigida a niveles medios de la organización, y toma como base la evaluación del desempeño. Se define con el personal involucrado, cuales son los objetivos por lograr en cierto periodo, y se establecen las acciones por seguir para el cumplimiento de los mismos.

**4- Análisis de la Organización:** se hace un examen de los objetivos a corto, mediano y largo plazos de la

organización, así como las tendencias que afectaran probablemente dichos objetivos.

**5- Competencias:** Se identifican las competencias claves del área seleccionada. Determinando los aspectos críticos dominantes y/o enseñar al personal del área.

**6- Observación:** cuando, a través de los sentidos, especialmente la vista apreciamos como actúan **las** personas. El investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en que este implicado el rendimiento.

**7- Pruebas de rendimiento:** una persona o grupo se someten a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida poseen los conocimientos, habilidades y actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

**8- Inventario de habilidades:** un gerente de línea interesado en capacitar a sus colaboradores, emite su opinión respecto a la necesidad que tiene, las cuales se registran en una matriz que facilita observar la necesidad que existe en cada persona.

- **Clasificación de las necesidades de capacitación**

- 1. Por el momento**

Preventivas

Correctivas

Predictivas

## **2. Por su percepción**

Manifiestas

Ocultas o encubiertas

## **3- Por su magnitud**

Graves

Tolerables<sup>37</sup>

### **2.3.7.2 Transmisión de información o conocimientos a las personas.**

La mayoría de los programas de entrenamiento se concentran en transmitir información a los empleados sobre la organización, sus políticas, y sus directrices, reglas y procedimientos, misión y visión organizacional sus productos y servicios, etc.

La información guía el comportamiento de las personas. A través de transmisión de información se aumenta el conocimiento de los empleados sobre los aspectos operativos de la empresa.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág. 110 - 117

<sup>38</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw - Hill, 2004 Pág. 307

### 2.3.7.3 Desarrollo de habilidades

La habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar diversas tareas de su trabajo. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y habilidades físicas.

- Habilidades intelectuales: son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales.
- Habilidades físicas son: la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.<sup>39</sup>

Algunos programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo; otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actividades para tratar con los clientes internos y externos, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas que les permitan pensar y actuar en términos mas amplios.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" 8ª. Edición Pág. 40 - 41

<sup>40</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano" Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 307

Los gerentes intentan que las habilidades y competencia de cada persona se ajuste a los requerimientos del cargo.

El proceso de ajuste es importante debido a que ningún tipo de liderazgo, motivación o recurso organizacionales pueden compensar las diferencias en cuanto a habilidades o conocimientos.<sup>41</sup>

#### **2.3.7.4 Actitudes y conductas**

Algunos programas de capacitación pueden estar orientados a modificar y desarrollar actitudes y conductas.

- **Actitudes**

Las actitudes son determinantes de comportamiento debido a que están vinculadas con la percepción la personalidad y la motivación, una actitud es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetivos y situaciones.

---

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “  
8ª. Edición Pág., 106 - 107

Los gerentes deben poder demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización valen más que los aspectos negativos. Muchos de ellos logran la eficiencia a través del desarrollo de actitudes positivas en sus empleados orientados a la organización y al trabajo.

- **Cambio de actitudes**

A menudo los gerentes enfrentan la tarea de cambiar las actitudes de los empleados debido a que las actitudes existentes obstaculizan el desempeño del trabajo. A pesar de que muchas variables afectan el cambio de actitudes, todas aquellas se pueden describir en términos de tres factores generales: confianza en el emisor, en el mensaje mismo y en situación. Los empleados que no confían en el gerente no aceptarán el mensaje del gerente o el cambio de actitud. Asimismo, si el mensaje no es convincente, no existe presión para cambiar. Mientras mayor es la credibilidad del comunicador, mayor es el cambio de actitud.

El tener simpatía por el comunicador produce un cambio de actitud porque la gente se trata de identificar. Con el y tiende o adoptar actitudes y conductas de la persona con la que tienen simpatía. Sin embargo, no todos los



gerentes son lo suficientemente afortunados como para ser preferidos por cada uno de sus subordinados. Aun cuando un gerente sea confiable, entregue un mensaje convincente, y sea preferido, no está resueltos los problemas de cambiar las actitudes de las personas. Es importante la firmeza del comportamiento del empleado hacia una actitud.

Un trabajador que ha decidido no aceptar un ascenso está confiado en la creencia de que es mejor permanecer en su cargo actual que aceptar un ascenso.

Las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar porque la persona ha mostrado compromiso, y cambiar es aceptar que se cometió un error.<sup>42</sup>

- **Conductas**

Para moldear la conducta reforzamos sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada. Si un empleado que siempre llega media hora tarde al trabajo se presenta un día nada más con veinte minutos de retraso, podemos reforzar tal avance.

---

<sup>42</sup> Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" 8ª. Edición Pág. 40 - 41

El reforzamiento se incrementaría a medida que las respuestas se acerquen a la conducta deseada. El moldeamiento de la conducta consiste en reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que se acerca el individuo a la respuesta.<sup>43</sup>

### **2.3.8 Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible. En el mundo empresarial, a menudo se habla de eficiencia cuando un trabajo o una actividad se realizan al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, y sin sacrificar la calidad y la satisfacción de los empleados, accionistas y clientes.

Obviamente, el objetivo de todas las organizaciones es alcanzar el máximo grado de eficiencia si esto significa gastar menos recursos mientras aumentan los ingresos, hacer el mejor uso de aquellos que están disponibles, incrementar el valor de los activos sin impactar en las operaciones, y eliminar toda clase de desperdicios.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional” 10.a Edición Pág. 47

<sup>44</sup> [www.Monografía.com](http://www.Monografía.com)

### **2.3.8.1 Objetivos organizacionales**

Mediante la administración de personal la empresa persigue algunos fines tales como: Que el personal que tenga la organización en cada puesto y nivel debe tener la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. Las relaciones entre jefes y los subordinados constituyen un importante factor de influencia en la consecución de los objetivos de la institución. La tarea central de todo directivo es la coordinación de las actividades del grupo, encaminándolas hacia la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto es esencial que sepan como funcionan los grupos y sean capaces de utilizar este conocimiento para promover la consecución de los objetivos de la organización.

El problema con que se encuentran se ve acentuado cuando la tarea que debe realizar su grupo requiere la colaboración de miembros y rasgos personales muy diferenciados. Estas diferencias con frecuencia originan dificultades interpersonales. La dirección de este grupo requerirá una interpretación firme de la dinámica del

individuo y del grupo en cuestión y mucha capacidad para aplicar tales conceptos con eficacia. <sup>45</sup>

#### **2.3.8.2 Personas motivadas y enfocadas con la visión.**

La capacitación se utiliza para formar competencias en los empleados, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Motivación del personal de la organización nos permite tener empleados enfocados con la visión. A continuación se muestran algunos lineamientos que hay que tener presentes cuando se quieren motivar a los empleado; clasificando a estos en tres grandes grupos: profesionistas, servidores no calificados y quienes realizan tareas repetitivas.

- **Motivación de los empleados profesionistas**

El empleado profesionista es muy capas ya que este posee y/o tiene un titulo universitario.¿Qué motiva a los empleados profesionistas? El dinero y los ascensos no están muy arriba en su lista de prioridades; prefieren un trabajo estimulante. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. Quieren que los demás piensen que

---

<sup>45</sup> Gálvez Meneses Gerardo, "Enciclopedia del Management"  
McGraw – Hill Pág. 790

lo que hacen es importante. Los profesionistas le conceden una gran importancia a las oportunidades de fomentar sus habilidades.

Algunos lineamientos que hay que tener presentes cuando se quieren motivar a los profesionistas.

Hay que darles proyectos estimulantes continuos, con la autonomía para sugerir sus propios intereses y estructurar su trabajo de manera que les parezca redituable. Hay que recompensar con oportunidades de educación: capacitación, talleres, conferencias, con las que se actualicen en su campo. También hay que premiarlos con reconocimientos, hacerles preguntas y otras acciones que demuestren un interés sincero en lo que hacen.

- **Motivación de servidores no calificados.**

Uno de los retos de motivación más arduos es como estimular a individuos que ganan muy poco y que tienen muy pocas oportunidades de incrementar su salario en su puesto actual en un ascenso. Estos puestos están ocupados por personas sin mucha educación ni habilidades y los niveles salariales apenas superan el pago mínimo.

Los métodos tradicionales para motivar estas personas se han centrado en darles horarios más flexibles y contratar

adolescentes y retirados que tienen menos necesidades económicas.

- **Motivación de quienes realizan tareas repetitivas.**

En la última categoría consideramos a los empleados que hacen trabajos estandarizados y repetitivos. Motivar a quienes ocupan estos puestos se hace más fácil con una cuidadosa selección del personal, pues es variable la tolerancia de la gente a la ambigüedad. Muchos individuos prefieren trabajos con la menor libertad y variedad y desde luego, concuerdan mejor con puestos estandarizados que quienes tienen necesidades intensa de crecimiento y autonomía.

Aunque en términos realistas existen trabajos que no se prestan para volverlos mas estimulantes o realistas ni para rediseñarlos. <sup>46</sup>

### **2.3.8.3 Productividad**

La mejora de la productividad algunas veces implica iniciar procesos de cambio de actitudes y hábitos, y ofrecer herramientas para mejorar las prácticas laborales, así como también nuestra calidad de vida.

---

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “  
10.a Edición Pág. 206-208

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la productividad se puede definir de la siguiente manera: es la relación producción-insumo en un periodo específico, con la debida consideración de la calidad.

La productividad es una medida que nos indica el grado de perfección en la combinación y utilización de los recursos para lograr resultados específicos y deseables. Entre los muchos asuntos a los que se enfrentan los directivos, ninguno es tan importante, tanto a corto como a largo plazo, que es de desarrollo de la productividad. En el mundo de la empresa, las mejoras en la productividad pueden conducir a un servicio más sensible ante el cliente, mejoras en el flujo de caja, mayor rendimiento del activo y a mejores beneficios este incremento de los beneficios proporciona capital de inversión para ampliar la capacidad y para la creación de nuevos puestos de trabajo.<sup>47</sup>

#### **2.3.8.4 Riesgos de trabajo**

La clasificación de los riesgos de trabajo se basa en dos aspectos fundamentales tales como: riesgos higiénicos y riesgos por la realización de actividades peligrosas.

---

<sup>47</sup> Gálvez Meneses Gerardo, "Enciclopedia del Management"  
McGraw – Hill Pág. 938

- **Riesgos higiénicos.**

Algunos programas de capacitación deben estar orientados al establecimiento de lineamientos sobre la prevención de riesgos higiénicos; por lo tanto se deberán dar a conocer los objetivos de la higiene en el trabajo.

**Clasificación de los riesgos higiénicos:**

- a) Contaminación química: Estos pueden ser líquidos, sólidos, gases, humos vapores etc.
- b) Contaminaste físicos: radiadores ionizantes, eletromagnéticos, ruido, vibración, temperatura, presión externa.
- c) Contaminastes biológicos: insectos, micróbios, mohos, fermentos, bacterias, virus y otros.
- d) Tenciones ergonómicas: posición del cuerpo en relación a sus tareas, monotonía, cansancio, preocupación, presión del trabajo.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág.317



- **Riesgo por la realización de actividades peligrosas**

La reducción del riesgo por la realización de actividades peligrosas trae consigo la prevención de accidentes de trabajo.

Algunos programas de capacitación deberán incluir y/o exponer las causas básicas de los accidentes de trabajo a fin de que el personal este orientado sobre los siguientes aspectos.

a) Condiciones de inseguridad: son las principales causas de los accidentes de trabajo e incluyen factores como: equipos sin protección, equipos defectuosos, almacenamiento inseguro; cogestionado o sobrecargado, iluminación deficiente o inadecuada, ventilación inadecuada, temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo y condiciones físicas o mecánicas inseguras que constituyen zonas de peligro.

b) Actos inseguros: eliminar solo las condiciones inseguras es suficiente pues las personas también causan accidentes los actos inseguros que ejecutan los empleados son: cargar materiales pesados de manera inadecuada, trabajar a velocidad inadecuada(

muy rápido o muy lento), utilizar esquemas que no funcionan, emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada, no emplear procedimientos seguros y adoptar posiciones inseguras.<sup>49</sup>

- **Aspecto legal de la inseguridad en el trabajo**

Art. 314 y 315 del código de trabajo constituyen un parámetro regulador de los riesgos de trabajo definiendo lineamientos a seguir para el patrono y el trabajador.

Art. 314 Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores especialmente en lo relativo a:

- 1°) Las operaciones y procesos de trabajo.
- 2°) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- 3°) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales.
- 4°) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros

---

<sup>49</sup> Chiavenato Idalberto "Gestión del talento humano"  
Mc Graw – Hill, 2004 Pág. 401-402

provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 315 Todo trabajador esta obligado a cumplir con las normas sobre seguridad. Esta obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono, que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.<sup>50</sup>

### **CAPITULO III**

#### **3. METODOLOGIA DE LA INVENTIGACION**

##### **3.1. Definir el tipo de investigación.**

En la actualidad existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características, para saber cual de ellos se ajusta mejor a la investigación que se va a realizar. En este caso para la

---

<sup>50</sup> Alexis Serrano "Administración de personal "1º. Edición Pág.319

realización del estudio hemos concluido, que hay dos tipos de investigación que se ajustan a nuestro objeto de estudio los cuales son: Investigación documental e investigación descriptiva.

### **3.1.1 Investigación Documental**

La investigación documental consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema de estudio. La investigación documental depende fundamentalmente de las principales fuentes documentales o consulta de documentos. Las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, tratados), conferencias transcritas, documentos gravados (discos, cintas, casset, disquetes y otros).

### **3.1.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno u objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto

de estudio y su descripción detallada de las partes categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Para la realización de este estudio que consiste en la creación del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Anamoros, será una investigación que reseñara las características de este fenómeno.

Este estudio es interno, ya que se evaluara a los empleados, jefes de esta institución. Para esta unidad de análisis se utilizaran tres instrumentos de recolección de la información y están diseñados de tal manera que se obtengan una información precisa y objetiva.

#### **3.2.1 Población**

Para realizar la presente investigación se han identificado 4 unidades de análisis las cuales son:

- Empleados: son todas las personas que ocupa un empleo público o privado.

- Empleados Operativos: son todos empleados que realizan su trabajo por medio de la manos o instrumentos.
- Jefes: superior o principal de un cuerpo o asociación.
- Concejo: cuerpo legislativo o administrativo de un estado de una corporación especialmente municipal.

La Alcaldía Municipal de Anamoros consta de 37 empleados. La investigación trata sobre la administración del personal y la creación del departamento de recursos humanos.

### **3.3. Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra**

#### **3.3.1 Tamaño de la Muestra**

Dado que la población es de 37 empleados, se considera que la muestra sea igual a la población, porque la cifra de empleados no es tan significativa y además es importante tomarlas en cuenta para tener un mayor análisis.

Debido a lo anterior no existe la necesidad de aplicar algún tipo de muestreo porque la muestra ya esta establecida.

### **3.4 Fuentes para la Obtención de Información**

La observación esta orientada primordialmente hacia la descripción y comprensión de la conducta del empleado en la institución. Para el logro de los objetivos de la investigación se recabaran dos tipos de datos: primarios y secundarias.

#### **3.4.1 Fuentes Primarias**

Los datos primarios se obtendrán mediante las técnicas utilizadas (observación, entrevista y encuesta), las cuales permitirá detectar la problemática que existe en La Alcaldía Municipal de Anamoros así como también establecer contacto con los empleados de la institución.

#### **3.4.2 Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios se recabaran de fuentes bibliográficas las cuales son: libros de textos relacionados con la administración en general, administración del talento humano, tesis y otros

documentos relacionados con la administración de recursos humanos.

Los instrumentos y técnicas utilizadas facilitaran la determinación del diagnostico sobre la administración del talento humano, proporcionando información de gran utilidad para crear el departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Anamoros.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información serán: la encuesta, la entrevista y la observación directa para cada técnica empleada se utilizara un instrumento entre las cuales se pueden mencionar:

- Una encuesta dirigida a los empleados administrativos y operativos.
- Una entrevista dirigida al Alcalde.
- Un encuesta dirigida al Concejo Municipal

El cuestionario y la guía de entrevista se diseñaron tomando en cuenta la administración de recursos humanos en la Alcaldía de Anamoros de manera que permita un diagnostico en cuanto a la administración de personal.



### 3.6. Procesamiento de la información.

La información que se obtendrá de la aplicación de los instrumentos antes mencionados; se procesara mediante el uso de programas informáticos disponibles tales como Excel.

Los datos obtenido del cuestionario serán tabulados en una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionaran las alternativas de respuestas, en la columna dos va la frecuencia de cada alternativa y en la columna tres se colocara la frecuencia porcentual de cada alternativa.

Además fuera de la tabla en el extremo inferior izquierdo se mencionara la fuente de información. (Ver en la siguiente tabla).

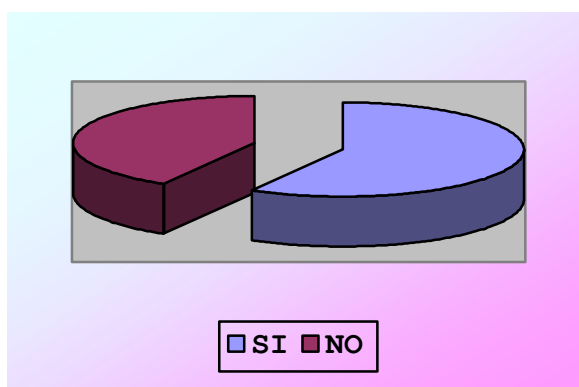
**Tabla No. X**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Porcentual</b>
<b>SI</b>		
<b>NO</b>		
<b>Total</b>		

Fuente: Encuesta

Los datos tabulados posteriormente se graficaran en un grafico circular, es de especial utilidad para mostrar porcentajes de una variable. Se crea marcando una porción del círculo correspondiente a cada categoría de la variable. (Ver la siguiente grafico).

**Grafico No. X**



**Fuente: Encuesta**

#### **CAPITULO IV**

##### **4. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El análisis y discusión de resultados se hará a través de la evaluación de datos obtenidos en el procesamiento de la información ya que esta mostrara tendencias, diferencias etc.

La discusión de los resultados se hará comparando los resultados del estudio con la información presentada en el marco teórico, con el propósito de identificar

coincidencias y diferencias, así como también las explicaciones a las mismas.

#### 4.1 Tabulación y análisis de Encuestas dirigidas al Personal de la Alcaldía Municipal de Anamoros.

##### Pregunta 1:

¿Conoce si existen las políticas de personal en la alcaldía de Anamoros?

##### Objetivo de la pregunta:

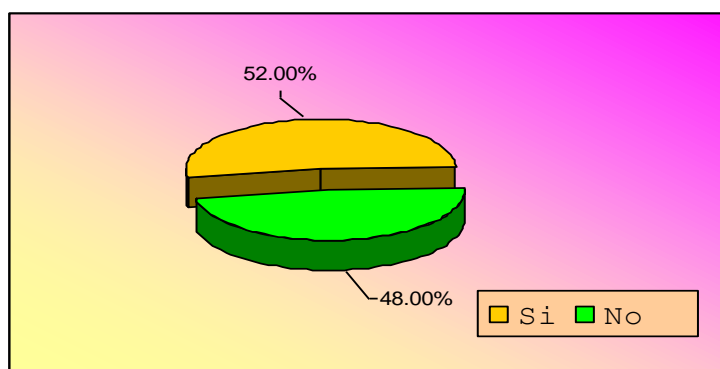
Saber si los empleados de la alcaldía de anamoros conocen de la existencia de las políticas de personal.

Tabla No.1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	52%
NO	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

Grafica No.1



**Análisis:**

De los empleados encuestados el 52% conocen las políticas de personal de la alcaldía, mientras que el 48% dijeron no conocer dichas políticas.

**Interpretación:**

La mayoría de los empleados encuestados afirmaron conocer las políticas de la alcaldía; una diferencia considerable dijeron no conocerlas por el motivo de que al momento de su contratación no les fueron proporcionadas dichas políticas.

**Pregunta 2:**

¿Conoce usted los objetivos de la Institución?

**Objetivo de la pregunta:**

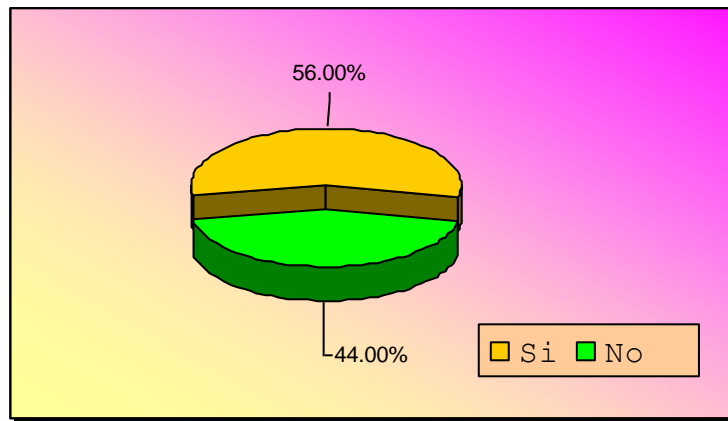
Saber si los empleados tienen conocimiento de los objetivos que persigue la alcaldía.

**Tabla No.2**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	13	52%
NO	12	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No.2**



**Análisis:**

Según los empleados encuestados un 56% de ellos afirmaron conocer los objetivos de la alcaldía y un 44% de los empleados no los conocen.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados de la alcaldía de Anamoros conocen los objetivos y una minoría no conocen dichos objetivos ya que estos empleados afirmaron que los objetivos no son primordiales en su desempeño.

**Pregunta No.3:**

¿Existe misión y visión en la Alcaldía?

**Objetivo de la pregunta:**

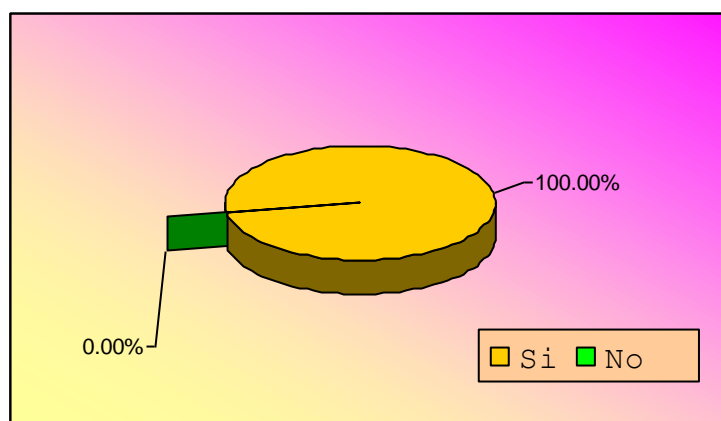
Establecer la familiarización que tienen los empleados con la misión y visión de la alcaldía de Anamoros.

**Tabla No.3**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	25	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No.3**



**Análisis:**

De la población encuestada el 100% afirmaron tener conocimiento de la misión y visión que la alcaldía ha establecido.

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de anamoros, afirmaron conocer en su totalidad tanto la misión como la visión que están establecidas en dicha alcaldía ya que están visibles en lugares estratégicos de la Alcaldía para poderlos leer.

**Pregunta No.4:**

¿Conoce si existe un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar el personal?

**Objetivo de la pregunta:**

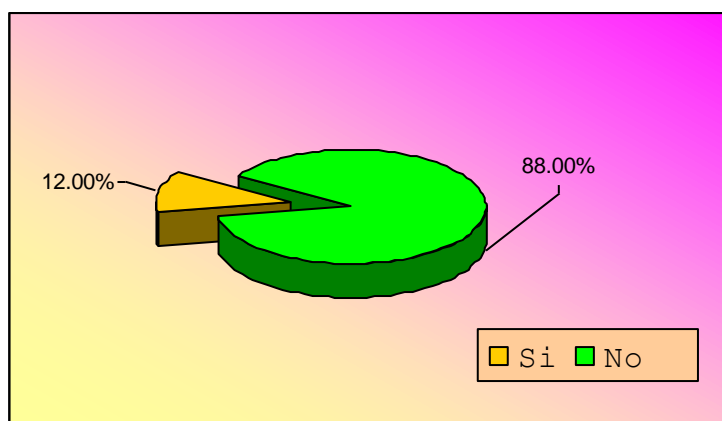
Identificar aquellos empleados que tienen conocimiento de la existencia del mecanismo que utiliza la alcaldía para reclutar y seleccionar el personal.

**Tabla No.4**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.4**



**Análisis:**

El resultado de la encuesta nos arrojó que un 88% negaron conocer que la alcaldía posee algún mecanismo por escrito

para reclutar y seleccionar personal y un 12% afirmaron conocer dicho mecanismo.

**Interpretación:**

De los empleados encuestados una minoría asegura que la alcaldía de anamoros cuenta con un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar al personal que labora dentro de ella, en cambio la mayor parte de los empleados dijeron no conocer dicho procedimiento escrito, sino que les realizan una entrevista previa a su contratación.

**Pregunta 5:**

¿Se dispone de un inventario de personal actualizado?

**Objetivo de la pregunta:**

Detectar si existe un inventario del personal con los datos actualizados de cada uno de los empleados que laboran en dicha alcaldía.

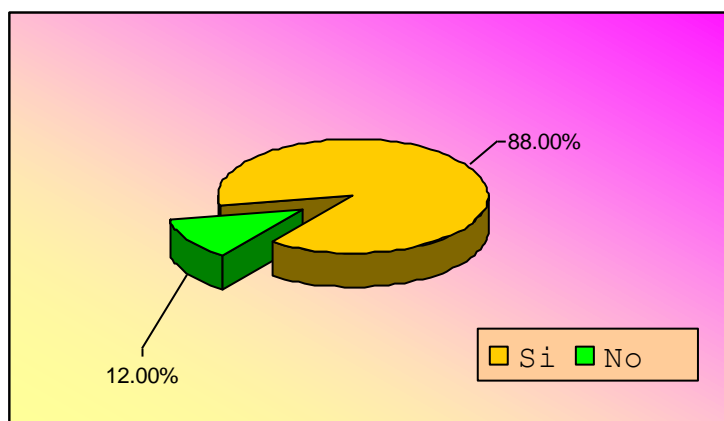
**Tabla No.5**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	22	88%
NO	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.



**Grafica No. 5**



**Análisis:**

Según los resultados obtenidos de los empleados encuestados un 88% tienen conocimiento de la existencia del inventario de personal y el 12% no tiene conocimiento de la existencia de este.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados tienen conocimiento de la existencia del inventario de personal ya que estos se encuentran laborando en el área administrativa de la alcaldía en cambio a otra proporción de estos laboran en una área distinta.

**Pregunta No. 6:**

¿Esta satisfecho con el puesto que desempeña?

**Objetivo de la pregunta:**

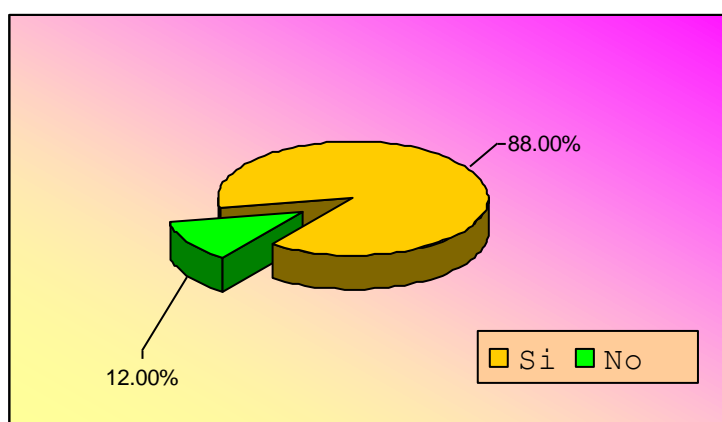
Identificar aquellos empleados que están satisfechos con el puesto que desempeña dentro de la alcaldía.

**Tabla No.6**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	22	88%
NO	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No. 6**



**Análisis:**

El 88% del personal encuestado afirmo estar satisfecho con su puesto de trabajo en cambio el 12% de los empleados no esta satisfecho con su puesto de trabajo ya que no esta desempeñando el puesto que satisfaga sus expectativas.

**Interpretación:**

De los empleados encuestados la mayor parte de estos se encuentra satisfecho con el puesto que desempeñan dentro de la alcaldía en cambio una proporción mínima de los empleados no se encuentran satisfechos ya que se

encuentran realizando actividades que no están acorde con el puesto que ocupan.

**Pregunta 7:**

¿Las funciones que realiza están acorde a la naturaleza de su puesto?

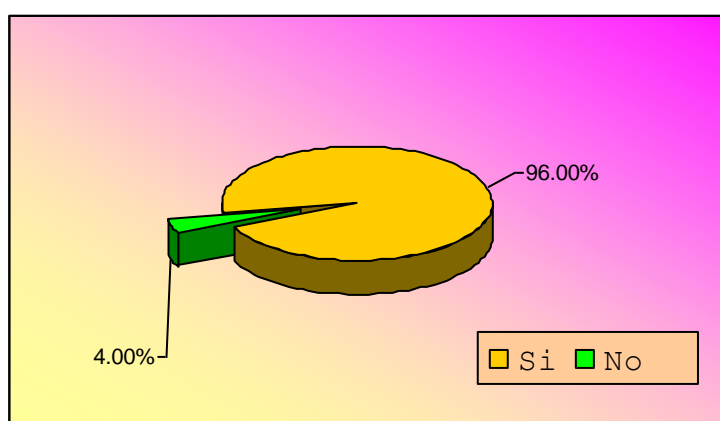
**Objetivo de la pregunta:** Detectar si los empleados se sienten motivados con las funciones que realiza.

**Tabla No.7**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No. 7**



**Análisis:**

Según los resultados obtenidos el 96% de los empleados de la alcaldía afirmaron que las funciones que realizan están acorde al puesto que desempeñan y un 4% no está de acuerdo ya que el puesto que realiza no satisface las funciones de su puesto de trabajo.

**Interpretación:**

De la encuesta realizada la mayor parte de los empleados asegura que sus funciones están acorde con su puesto de trabajo, en cambio una mínima parte no está de acuerdo porque no desempeña las funciones que estén acorde a su puesto de trabajo, es por eso que no trabajan con eficiencia y eficacia.

**Pregunta 8:**

¿En el puesto que desempeña se han definido sus funciones y procedimientos?

**Objetivo de la pregunta:**

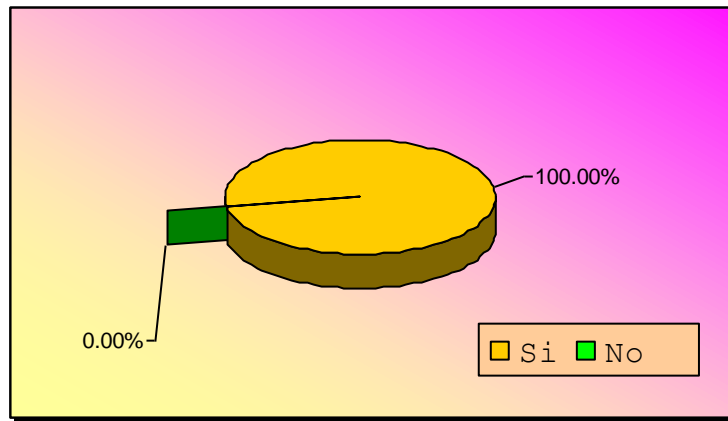
Identificar si existe algún instrumento donde se definan las funciones y procedimientos que realizan en el puesto que desempeñan.

**Tabla No.8**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.8**



**Análisis:**

Según los datos recabados el 100% de los empleados encuestados afirmaron que si se definen sus funciones y procedimientos dentro del puesto que desempeñan.

**Interpretación:**

Todos los empleados encuestados afirmaron que el puesto que desempeñan las funciones y procedimientos se encuentra definidos y es por ello que no tienen ninguna dificultad para desempeñarse de una manera eficiente y eficaz.

**Pregunta 9:**

¿Cree usted que es necesario crear un Departamento de Recursos Humanos?

**Objetivo de la pregunta:**

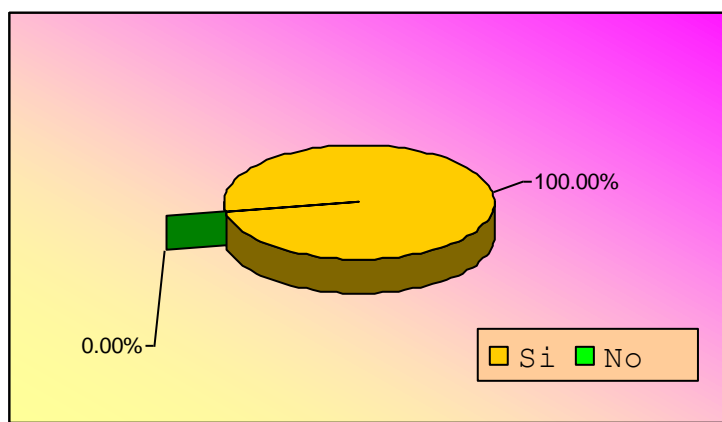
Descubrir si el personal de la Alcaldía de Anamoros tiene la necesidad de la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

**Tabla No.9**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.9**



**Análisis:**

El 100% de los empleados encuestados afirmaron que es necesaria la creación de un Departamento de Recursos Humanos ya que este ayudaría a satisfacer algunas necesidades de los empleados.

**Interpretación:**

Para los empleados encuestados es necesaria la creación del Departamento de Recursos Humanos ya que este ayudará a resolver los problemas laborales que se den dentro de la alcaldía de Anamoros.

**Pregunta No.10:**

¿Si contesto si en la pregunta anterior cree que el Departamento de Recursos Humanos solucionaría problemas?

**Objetivo de la pregunta:**

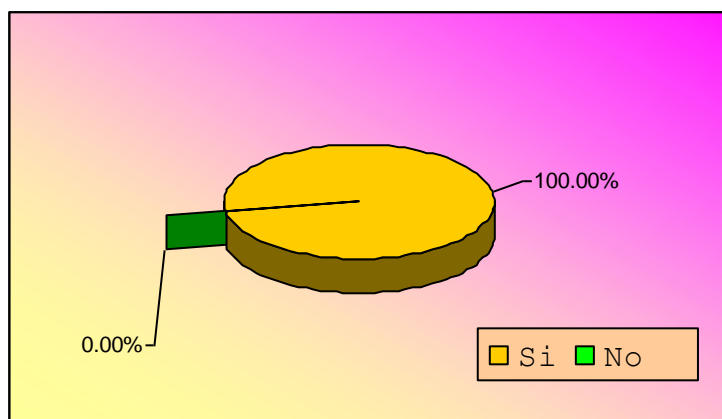
Conocer si la creación del departamento de recursos humanos solucionaría conflictos existentes dentro de la alcaldía de Anamoros.

**Tabla No 10**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No. 10**



**Análisis:**

El 100% de los empleados encuestados aseguraron que la creación del Departamento de Recursos Humanos resolviera muchos problemas.

**Interpretación:**

De los empleados encuestados todos ellos aseguraron que el Departamento de Recursos Humanos si resolvería los problemas laborales que se den dentro de la Alcaldía de Anamoros.

**Pregunta 11:**

¿Se lleva acabo un análisis y evaluación del desempeño?

**Objetivo de la pregunta:** Descubrir si existe dentro de la alcaldía de Anamoros un análisis y evaluación del desempeño que tienen los empleados.

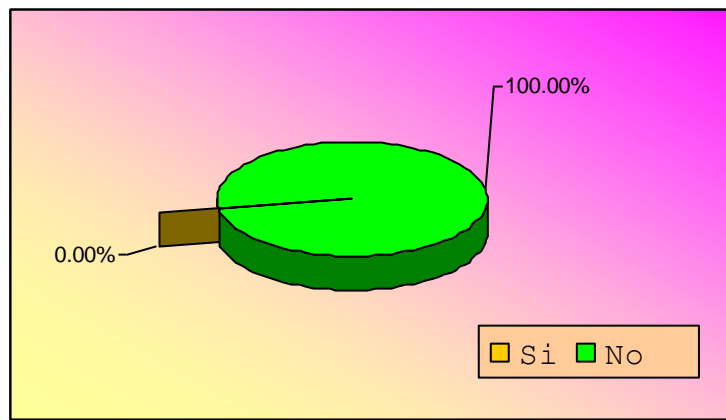
**Tabla No.11**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros



**Grafica No.11**



**Análisis:**

Se descubrió que el 100% de los empleados encuestados afirmaron que no existe análisis y evaluación del desempeño que tienen ellos dentro de sus puestos de trabajo.

**Interpretación:**

Todos los empleados de la alcaldía de Anamoros aseguraron que dentro de esta no existe un análisis y evaluación del desempeño que les permita conocer que tan eficiente y eficaz se están desempeñando dentro de su puesto de trabajo.

**Pregunta 12:**

¿Cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

**Objetivo de la pregunta:**

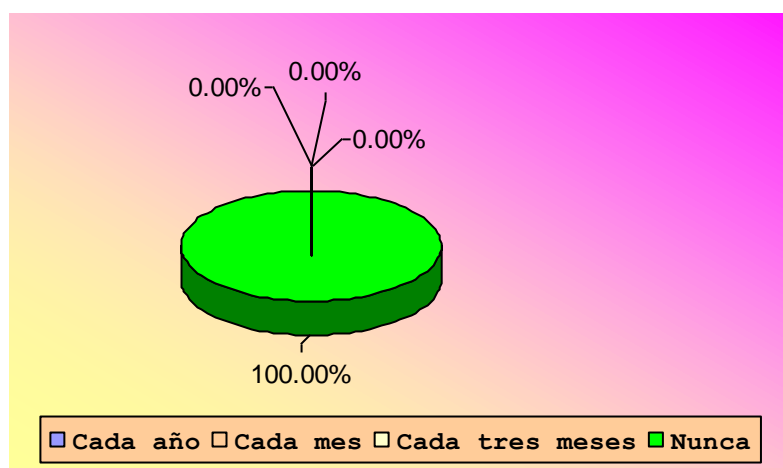
Identificar cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño a los empleados de La Alcaldía de Anamoros.

**Tabla No. 12**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cada año	0	0%
Cada mes	0	0%
Cada 3 meses	0	0%
nunca	25	25%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 12**



**Análisis:**

El 100% de los empleados encuestados respondieron que nunca se les ha realizado una evaluación del desempeño dentro de la alcaldía de Anamoros.

**Interpretación:**

Los empleados de la alcaldía de Anamoros afirmaron que nunca se les ha realizado una evaluación del desempeño que les ayude a mejorar sus funciones dentro del puesto de trabajo.

**Pregunta No. 13:**

¿Tiene usted conocimiento si la alcaldía cuenta con los siguientes manuales?

**Objetivo de la pregunta:**

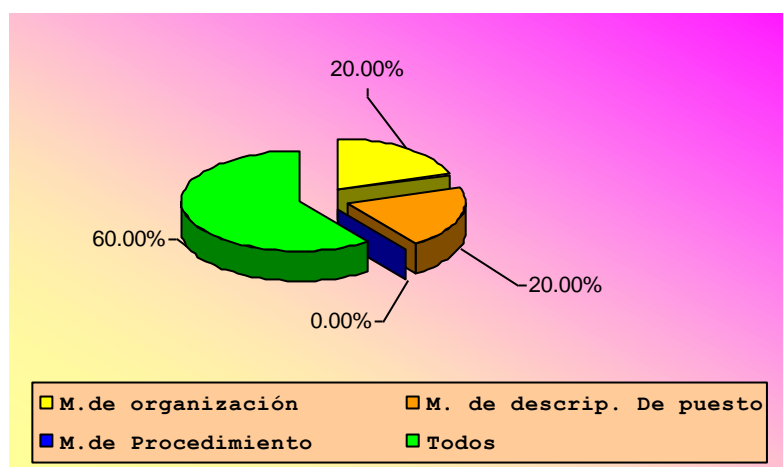
Conocer si los empleados tienen conocimiento de los distintos manuales existentes dentro de la alcaldía.

**Tabla No.13**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	5	20%
Manual de descripción de puesto	5	20%
Manual de procedimiento	0	0%
Todos	15	60%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 13**



**Análisis:**

El 60% de los empleados afirmaron conocer todos los manuales que emplea la alcaldía de Anamoros, un 20% respondió que solo tiene conocimiento de la existencia del manual de organización, y un 20% solo conoce el manual de descripción de puesto.

**Interpretación:**

De todos los empleados encuestados la mayor parte de estos tienen conocimiento de la existencia de todos los manuales anteriormente mencionados, en cambio una parte mínima de empleados solo tienen conocimiento del manual de organización, mientras que la minoría conoce solamente el manual de descripción de puesto.

**Pregunta 14:**

¿Para realizar su trabajo normalmente recibe ordenes de?

**Objetivo de la pregunta:**

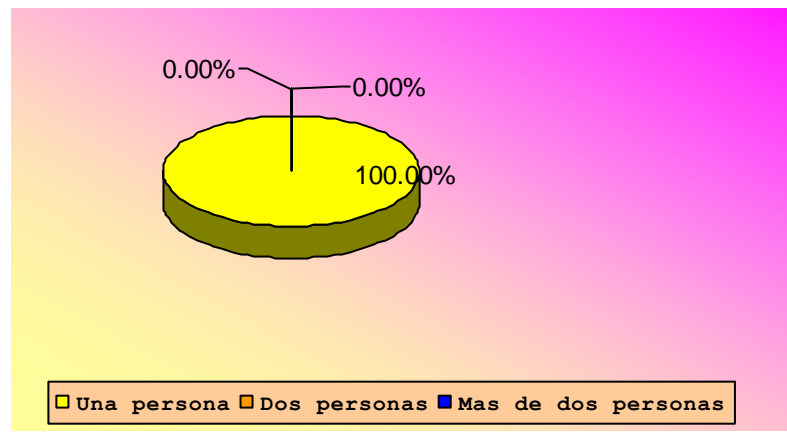
Identificar el número de personas de las cuales reciben órdenes los empleados.

**Tabla No.14**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 persona	25	10%
2 personas	0	0%
Mas de 2 personas	0	0%
total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 14**



**Análisis:**

Se identifico que el 100% de los empleados de la alcaldía de Anamoros reciben órdenes de una persona.

**Interpretación:**

Los empleados encuestados afirmaron recibir órdenes de una sola persona el cual es el jefe inmediato del departamento al cual pertenecen.

**Pregunta 15:**

¿Qué beneficios le otorga la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

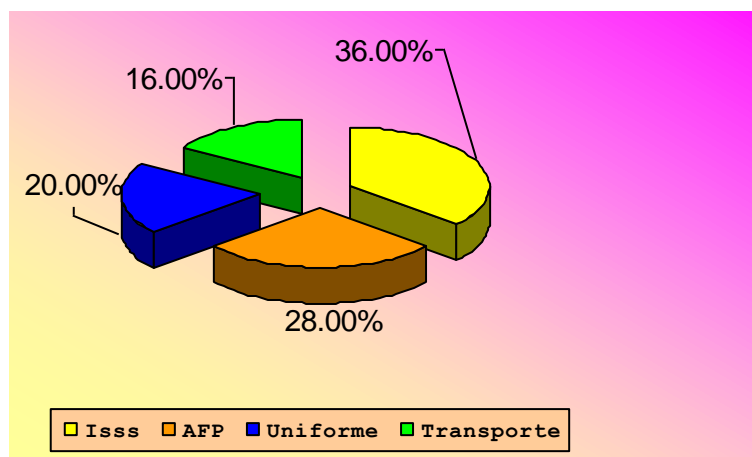
Identificar los beneficios que les otorga la alcaldía a los empleados.

**Tabla No.15**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ISSS	9	36%
AFP	7	28%
Uniforme	5	20%
Transporte	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.15**



**Análisis:**

Del 100% de los empleados encuestados, el 36% de ellos afirmaron que el beneficio que reciben es cotizar el ISSS, el 28% el beneficio que reciben es cotizar al AFP, el otro 20% que la alcaldía les bríndale beneficio de proporcionarle los uniformes de trabajo y una minoría del 16% la alcaldía les proporciona transporte cuando lo es necesario.

**Interpretación:**

De los empleados encuestados la mayor parte de ellos afirmaron que el beneficio que reciben es que cotizan al ISSS por su tiempo de trabajo, mientras que un segundo grupo asegura que ellos el beneficio que reciben es cotizar al AFP, los otros empleados aseguraron que ellos reciben uniformes por parte de la alcaldía y la ultima parte de los empleados reciben transporte cuando lo es requerido, es decir que nadie recibe todos los beneficios.

**Pregunta 16:**

¿Cuál de los siguientes incentivos recibe de la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

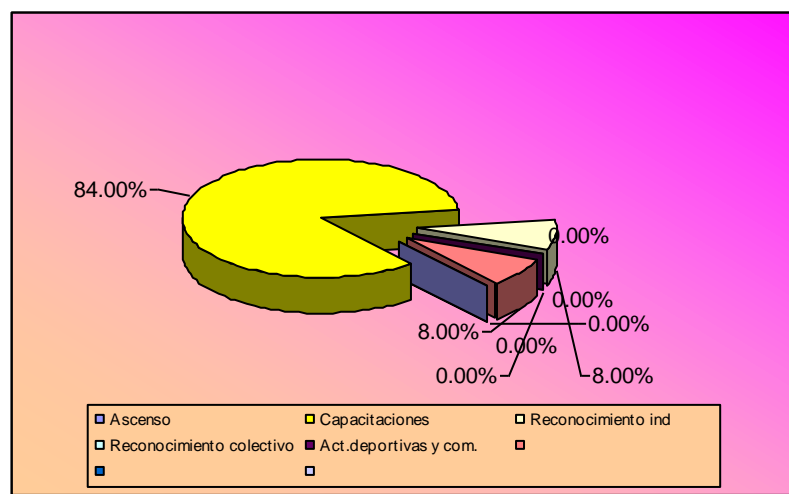
Determinar que tan incentivado se encuentra el empleado dentro de la alcaldía para ejercer mejor sus labores.

**Tabla No.16**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ascensos	0	0%
Capacitaciones	21	84%
Reconocimiento individual	2	8%
Reconocimiento colectivo	0	0%
Actividades deportivas y comunitarias	0	0%
Ayuda escolar	2	8%
Excursiones	0	0%
Música ambiental	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 16**



**Análisis:**

Del 100% de los empleados encuestados se ha determinado que el 84% de ellos reciben capacitaciones como incentivos para mejorar su desempeño, un 8% afirman que reciben incentivos individuales, y el otro 8% reciben ayuda escolar como incentivos.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados encuestados afirmaron recibir capacitaciones como incentivos de parte de la administración de la alcaldía, un porcentaje mínimo dijeron que el incentivo que ellos recibían era un reconocimiento colectivo, y la parte sobrante de los empleados aseguraron que la administración de la alcaldía les brinda ayuda escolar. Dichas capacitaciones son realizadas externamente y la duración de estas capacitaciones depende del tema de capacitación y de la entidad que las realiza.



**Pregunta 17:**

¿En la alcaldía existe estabilidad laboral?

**Objetivo de la pregunta:**

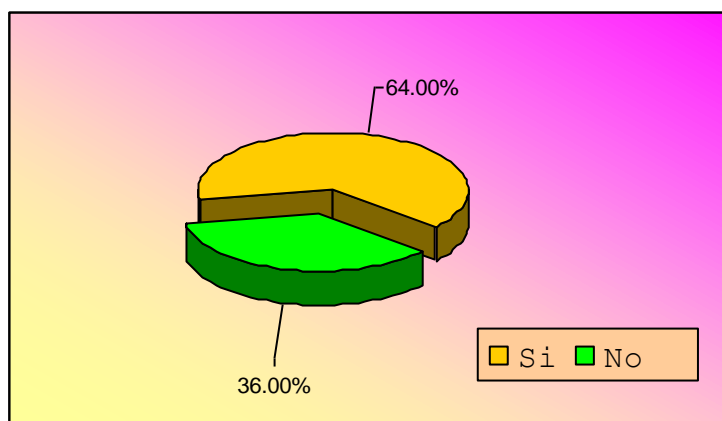
Saber si la estabilidad laboral que tiene el empleado dentro de la alcaldía es la correcta.

**Tabla No.17**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	64%
NO	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No.17**



**Análisis:**

De los empleados encuestados un 64% opino estar satisfecho con la estabilidad laboral que tiene la alcaldía de Anamoros, mientras que un 36% no esta

conforme con la estabilidad laboral que existe dentro de la alcaldía de Anamoros.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados de la alcaldía afirmaron estar satisfechos con la estabilidad laboral de la alcaldía, pero la minoría de los empleados encuestados respondieron que no hay estabilidad laboral dentro de la alcaldía por el cambio de gobierno que se da cada cierto tiempo. El tipo de estabilidad laboral a la que nos referimos es el de permanecer en su puesto de trabajo aunque exista cambio de gobierno en periodos establecidos.

**Pregunta 18:**

¿Cómo clasifica el ambiente de trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

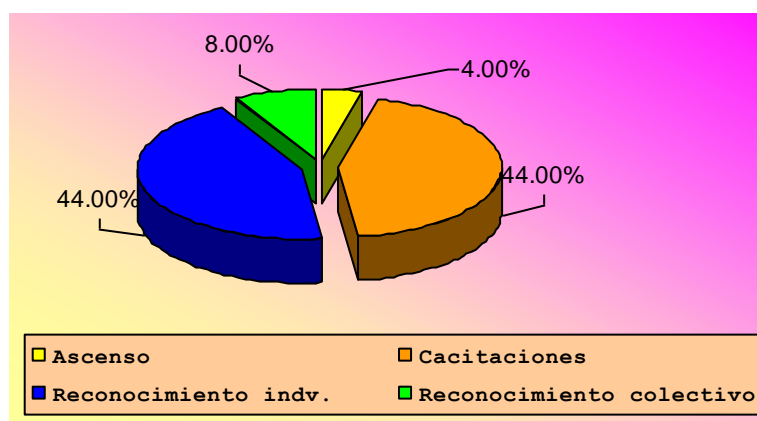
Conocer si en la alcaldía de Anamoros existe un ambiente de trabajo favorable en donde el empleado desarrolle mejor sus labores.

**Tabla No.18**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	4%
Muy bueno	11	44%
Bueno	11	44%
Regular	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.18**



**Análisis:**

De los empleados encuestados el 44% aseguraron que el ambiente de trabajo es muy bueno, así como también el otro 44% lo clasifico como bueno, el 8% clasifico el ambiente de trabajo como regular y el 4% como un ambiente de trabajo excelente para realizar sus labores.

**Interpretación:**

Para algunos de lo empleados encuestados el ambiente de trabajo en el que se desarrollan es muy bueno en cambio para otros empleados es bueno, así como también para algunos empleados lo clasifican como regular y una mínima cantidad de empleados la categorizar como excelente, esto nos da la pauta para analizar que no todos los empleados se sientes motivados con su ambiente te trabajo por insatisfacción laboral.

**Pregunta 19:**

¿Quién supervisa su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

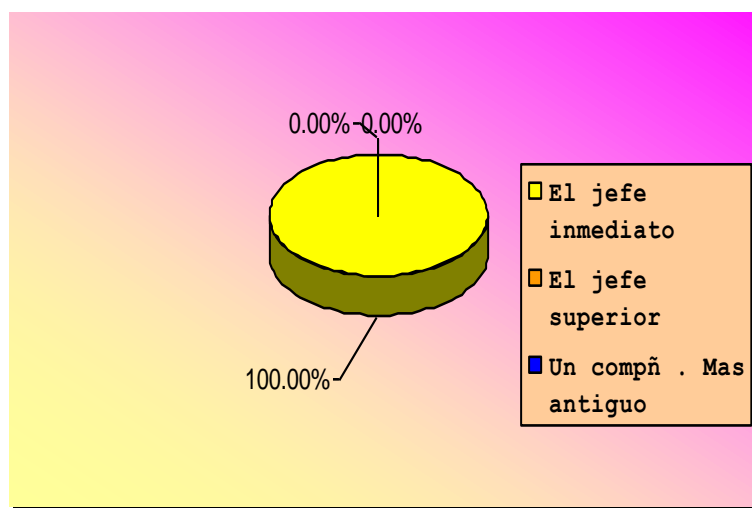
Identificar quien supervisa el trabajo de cada uno de los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Tabla No.19**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El jefe inmediato	25	100%
El jefe superior	0	0%
Un compañero mas antiguo	0	0%
total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 19**



**Análisis:**

El 100% de los empleados encuestados afirmaron ser supervisados por el jefe inmediato que corresponde al jefe del departamento al cual pertenecen.

**Interpretación:**

Todos los empleados encuestados aseguraron que quien supervisa el trabajo que realizan es el jefe inmediato es decir que una autoridad centralizada, además ellos no pueden opinar sobre soluciones a problemas, ya que el es el único que puede dar ordenes y soluciones.

**Pregunta 20:**

¿De que forma la administración ejerce la comunicación en la alcaldía?

**Objetivo de la pregunta:**

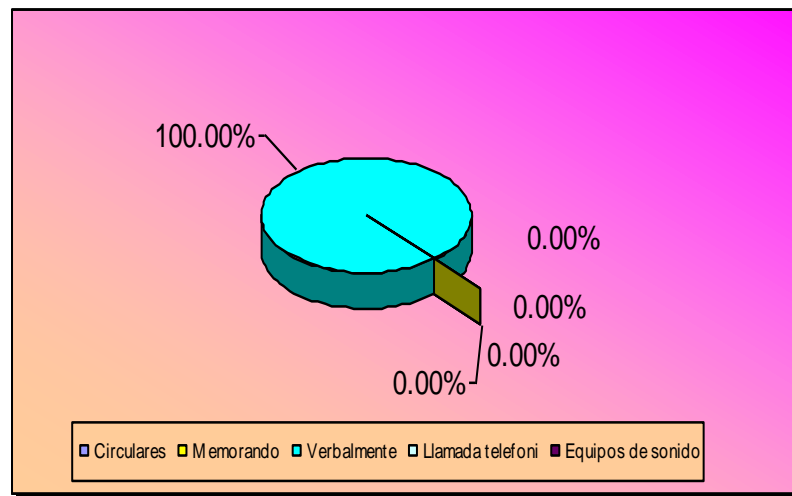
Descubrir los medios que la administración de la alcaldía de Anamoros utiliza para comunicarse con los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Tabla No.20**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Circular	0	0%
Memorando	0	0%
Verbalmente	25	100%
Llamada telefónica	0	0%
Equipos de sonido	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No. 20**



**Análisis:**

El 100% de la población encuestada confirmo que la administración ejerce la comunicación en forma verbal para comunicar las diferentes actividades que se den dentro de la Alcaldía de Anamoros

**Interpretación:**

Todos los empleados encuestados afirmaron que la administración de la Alcaldía de Anamoros utiliza la comunicación verbal para hacer saber a los empleados sobre las distintas actividades que se desarrollaran.

**Pregunta 21:**

¿Qué tipo de registro de personal conoce usted que llevan en la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

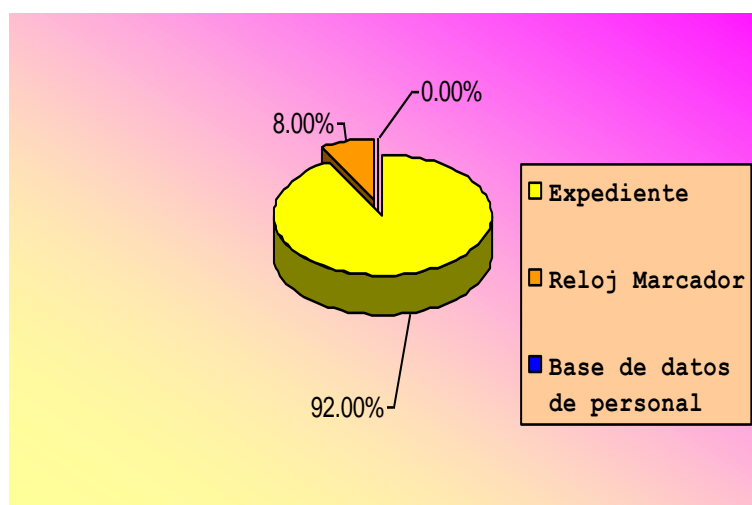
Conocer que tan relacionado esta el empleado con los tipos de registros de personal que lleva la Alcaldía de Anamoros.

**Tabla No.21**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Expediente de personal	23	92%
Reloj marcador	2	8%
Base de datos de personal	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 21**



**Análisis:**

Un 92% del personal encuestado afirmo que la administración de la alcaldía de Anamoros registra a sus empleados por medio de un expediente de personal y el 8%

que el registro de personal que lleva la alcaldía es por medio de un reloj marcador.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados tienen el conocimiento de la existencia del expediente de personal ya que estos son los que trabajan en el área administrativa en cambio la minoría que conocen de la existencia del reloj marcador son los trabajadores operativos.

**Pregunta 22:**

¿Existen programas de capacitación para los empleados de la alcaldía?

**Objetivo de la pregunta:**

Descubrir si existen programas de capacitación para los empleados dentro de la alcaldía de Anamoros.

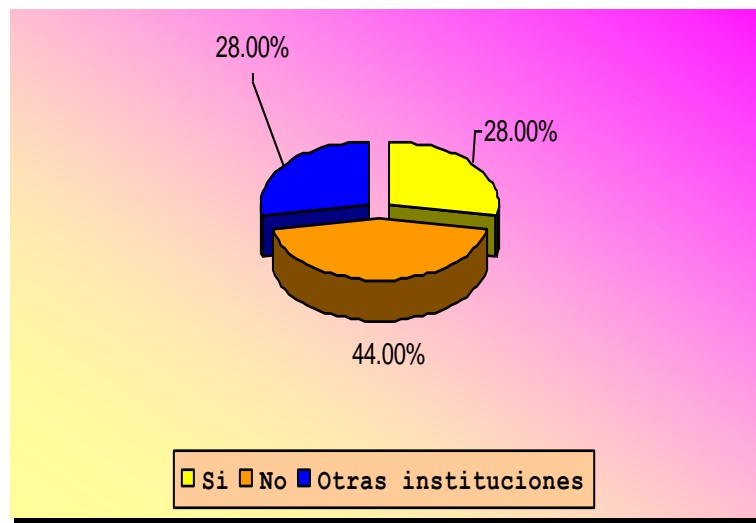
**Tabla No.22**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7	28%
No	11	44%
Otras instituciones	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.



**Grafica No. 22**



**Análisis:**

Se descubrió que un 44% de la población encuestada aseguro que no existe capacitaciones, en cambio un 28% dice que si existen capacitaciones, y un 28% contesto que las capacitaciones las realiza otras instituciones externas a la alcaldía de Anamoros.

**Interpretación:**

En la pregunta anterior se puede identificar la falta de capacitaciones que tiene la alcaldía de Anamoros por parte de su administración para con sus empleados. Es decir que los empleados no reciben orientación continua de los cambios que se dan en la sociedad.

**Pregunta 23:**

¿Se ha motivado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

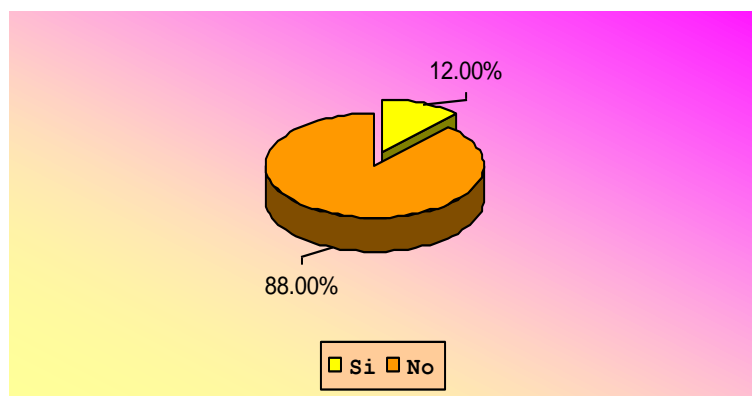
Identificar que tan motivados se encuentra el personal por parte de la administración de la alcaldía para realizar en mejor desempeño dentro de la institución.

**Tabla No.23**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No.23**



**Análisis:**

El 88% de los empleados encuestados afirmaron no recibir motivación por parte de la administración de la alcaldía para realizar mejor sus labores, mientras que el 12% aseguraron que si.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados encuestados afirman no recibir motivación por parte de la administración de la alcaldía, en cambio la otra parte de los empleado dijeron recibir motivación por parte de la administración de la alcaldía de Anamoros.

**Pregunta 24:**

¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la honestidad, apertura, insistencia, respeto amabilidad entre usted y su jefe?

**Objetivo de la pregunta:**

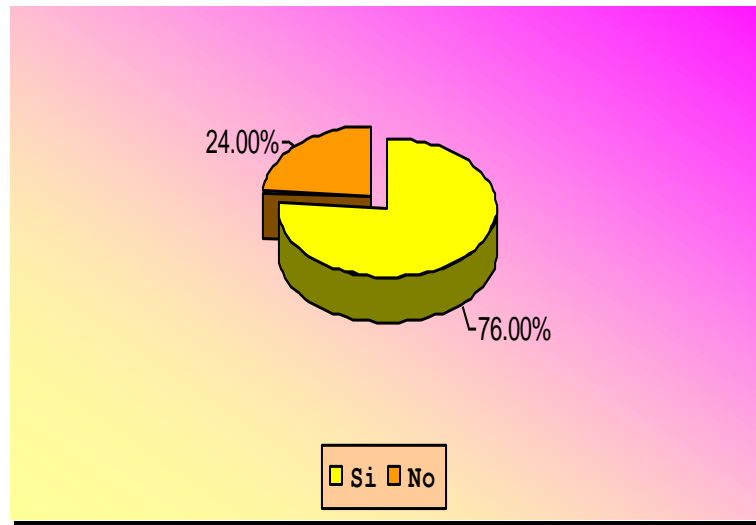
Conocer que tan importante es establecer confianza dentro del lugar de trabajo para de un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.

**Tabla No.24**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	19	76%
NO	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No. 24**



**Análisis:**

Se encontró que el 76% de los empleados afirmaron que existe una relación de confianza con su jefe, mientras un 24% asegura no tener confianza con su superior.

**Interpretación:**

Para la mayor parte de los empleados encuestados existe una relación de confianza con su superior, en cambio menor parte de estos establecieron que no existe la suficiente confianza con su superior para desenvolverse de una mejor manera en sus labores porque no existe confianza con el jefe, en que perjudica esto a los empleados y a la alcaldía.

**Pregunta 25:**

¿Cuál de las siguientes alternativas identifica como problema principal que afecta la eficiencia administrativa de la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

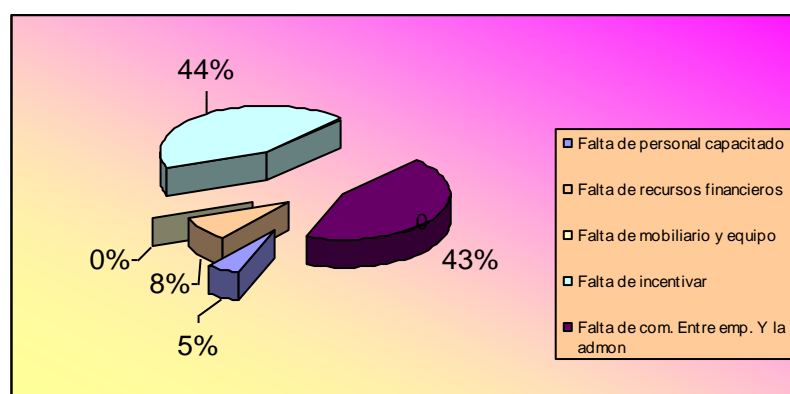
Identificar aquellas alternativas que son un problema en la eficiencia administrativa de la Alcaldía de Anamoros.

**Tabla No.25**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de personal capacitado	2	8%
Falta de recursos financieros	3	12%
Falta de mobiliario y equipo	0	0%
Falta de incentivar	16	64%
Falta de comunicación entre los empleados y la administración	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros.

**Grafica No. 25**



**Análisis:** Del 100% de los empleados encuestados un 64% de ellos aseguraron que el principal problema que existe dentro de la alcaldía es la falta de incentivos por parte de la administración de la alcaldía, el 16% de los empleados el problema que ellos observan es la falta de comunicación entre los empleados y la administración, el 12% de ellos aseguran que la falta de recursos financieros es el principal problema, mientras que el 8% dijo que era la falta de personal capacitado.

**Interpretación:**

De todos los empleados encuestados la mayor parte de ellos aseguraron que el principal problema es la falta de incentivos por parte de la administración de la alcaldía, es decir no recibir motivación alguna para desempeñarse de una mejor manera en su puesto de trabajo, así como también la falta de comunicación entre la administración y los empleados, la falta de recursos financieros y por ultimo la falta de personal capacitado para brindar un mejor servicio.

**Pregunta 26:**

¿Cuenta con un registro de personal que especifique el inventario, rotación, ausentismo y expediente de personal?

**Objetivo de la pregunta:**

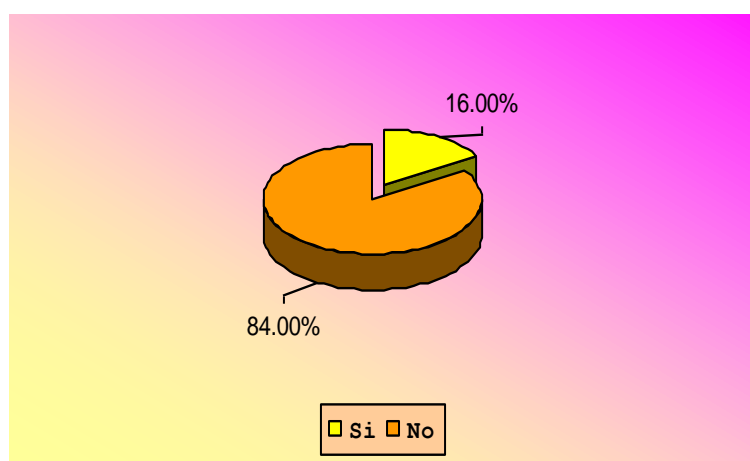
Conocer los tipos de registros que lleva la alcaldía de Anamoros con respecto al personal que en ella laboran.

**Tabla No.26**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	16%
NO	21	84%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la alcaldía de Anamoros

**Grafica No.26**



**Análisis:**

El 84% del personal encuestado asegura que la alcaldía no cuenta con un inventario que especifique la rotación del personal, el ausentismo, el 16% que se refiere el personal administrativo afirma que si existe dicho inventario.

**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados no conoce de la existencia del inventario que especifique lo referente a

las actividades relacionadas al personal porque no son informados por parte de la administración sobre la existencia de los inventarios existentes en la alcaldía, en cambio la otra parte son los empleados relacionados al área administrativa de la alcaldía

#### **4.3 Tabulación y análisis de Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamorós**

##### **Pregunta N° 1**

¿Cuenta La Alcaldía con un departamento de recursos humanos?

##### **Objetivo:**

Identificar si la institución cuenta con un departamento de recursos humanos.

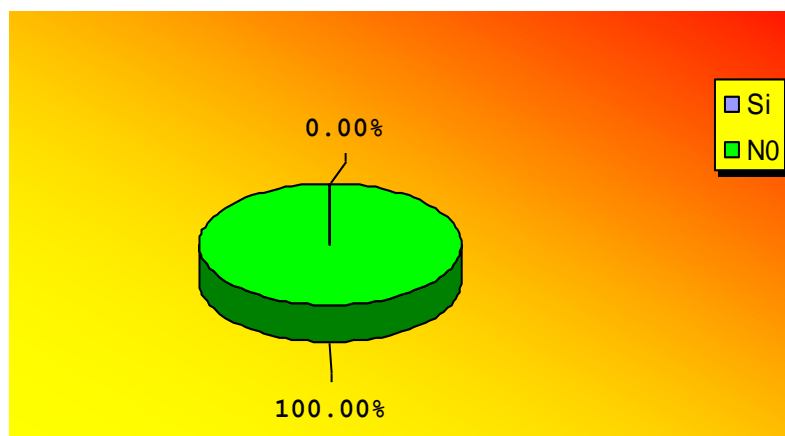
**Tabla N° 27**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0.00
No	11	100.00
Total	11	100.0

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamorós



Grafica No. 27



**Análisis:**

El 100% de los miembros del concejo municipal contestaron que la institución no cuenta con un departamento de recursos humanos.

**Interpretación:**

Las respuestas obtenidas a la interrogante anterior nos muestran claramente que la institución no posee un departamento de recursos humanos que sea el encargado de coordinar y ejecutar todas las funciones referidas a esta área lo que conlleva a que los empleados no sean en su totalidad eficientes y eficaces en sus funciones.

**Pregunta N° 2**

¿La alcaldía posee misión y visión?

**Objetivo:**

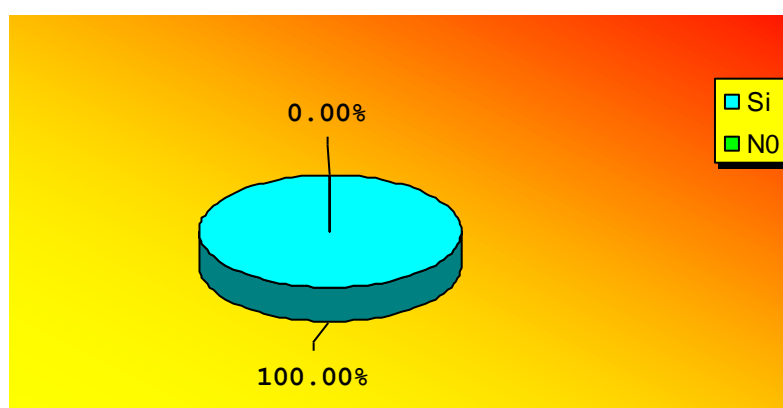
Determinar si la institución posee misión y visión.

Tabla N° 28

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100
No	0	0
Total	11	100

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

Grafica No.28



**Análisis:**

Las respuestas obtenidas sobre esta interrogante nos muestran que la institución si posee visión y misión ya que el 100% de los miembros del consejo encuestados respondieron afirmativamente sobre este criterio.

**Interpretación.**

La afirmación obtenida en la interrogante anterior es porque la misión y la visión se encuentra existen dentro de la alcaldía de Anamoros y son conocidas por cada una de las personas que laboran dentro de esta institución.

### Pregunta N° 3

¿Existen políticas de personal en la institución?

#### Objetivo:

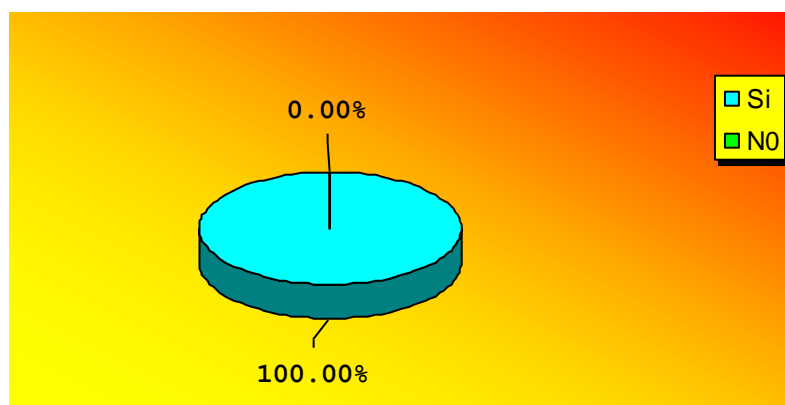
Identificar si existen políticas de personal en la institución.

Tabla N° 29

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100.0
No	0	0
Total	11	100.0

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

Grafica No. 29



#### Análisis:

En la institución si existen políticas de personal debido a que las respuestas obtenidas de la interrogante anterior lo reflejan ya que cuentan con un 100% de respuestas a favor de esta alternativa.

### Interpretación:

Dentro de la alcaldía como concejo municipal están obligados a conocer las políticas que a ellos los rigen dentro de la alcaldía es por eso que ellos afirman conocer las políticas existentes dentro de La Alcaldía de Anamorós ya que estas se les dio a conocer en una forma verbal y empírica.

### Pregunta N° 4

¿La Alcaldía tiene objetivos definidos?

### Objetivo:

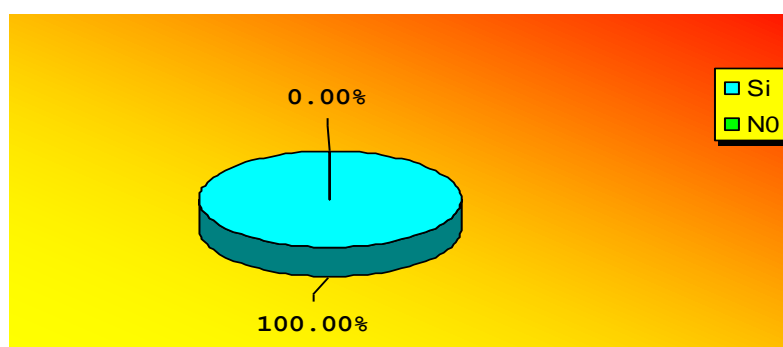
Conocer si la institución tiene objetivos definidos.

Tabla N° 30

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100.0
No	0	0.0
Total	11	100.0

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal

Grafica No.30



**Análisis:**

El 100% de las personas encuestas respondieron que la institución si posee objetivos definidos.

**Interpretación:**

Las respuestas ofrecidas por el Concejo Municipal confirman que si tienen objetivos definidos siendo el principal de ellos el satisfacer las necesidades de la comunidad, así como también el tratar de ejecutar algunos proyectos que se promocionaron en la campaña electoral.

**Pregunta N° 5**

¿En que medida se logran estos objetivos?

**Objetivo:**

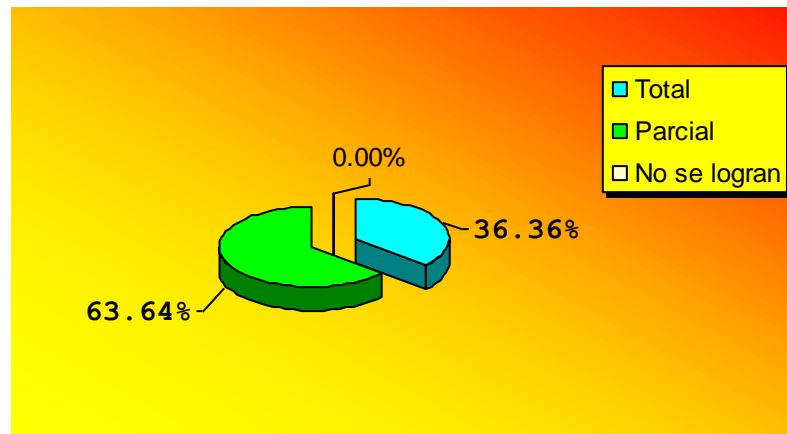
Identificar en que medida se logran los objetivos.

**Tabla N° 31**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Total	4	36
Parcial	7	64
No se logran	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamoro

**Grafica No.31**



**Análisis:**

El 36% de las personas encuestadas respondieron que los objetivos se logran de forma total; mientras que un 54% de ellos respondieron que los objetivos se logran de forma parcial.

**Interpretación:**

Según las respuestas obtenidas a la interrogante anterior se puede apreciar que los objetivos por lo general se logran en forma parcial; mientras que en otras ocasiones se logran en forma total, estos objetivos no se logran en una forma total por la falta de recursos y por la ineficiente administración de estos recursos, también por la falta de motivación hacia los empleados para lograr los objetivos.

**Pregunta N° 6**

¿La Alcaldía cuenta con un organigrama que refleje su estructura organizativa?

**Objetivo:**

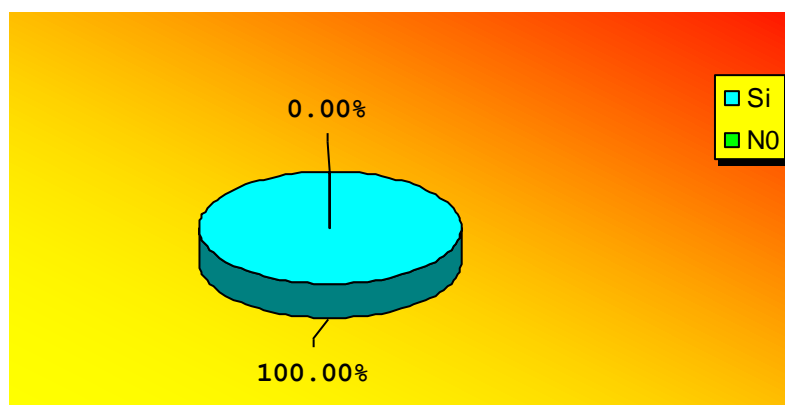
Determinar si la Alcaldía cuenta con un organigrama que refleje su estructura organizativa.

**Tabla N° 32**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

**Grafica No.32**



**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que si existe una estructura organizativa definida en la institución.

**Interpretación:**

La institución cuenta con un organigrama que refleja la estructura organizativa de la misma. Aunque al observar la actual estructura organizativa indica que no están bien definidas algunas áreas, ya que existen unidades que no están ubicadas en el departamento que les corresponde.

**Pregunta No.7**

¿Conoce usted el organigrama con que cuenta la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar si los miembros del consejo municipal conocen el organigrama de la institución.

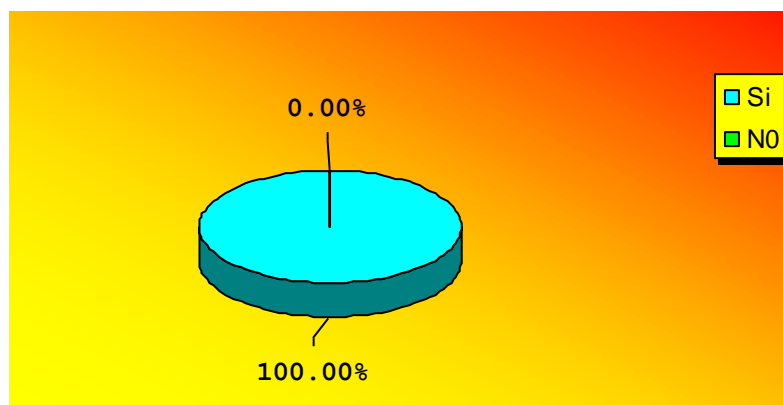
**Tabla N° 33**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamorós.



Grafica No.33



**Análisis:**

El 100% de los miembros del consejo municipal respondieron que si conocen el organigrama de la institución.

**Interpretación:**

Las respuestas obtenidas sobre este aspecto nos indican que los miembros del consejo municipal si conocen el organigrama de la institución ya que ellos son los responsables de la creación del organigrama conjuntamente con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo de las Municipalidades (ISDEM).

**N° 8 Pregunta**

¿Señale los tipos de manuales que posee la alcaldía?

**Objetivo:**

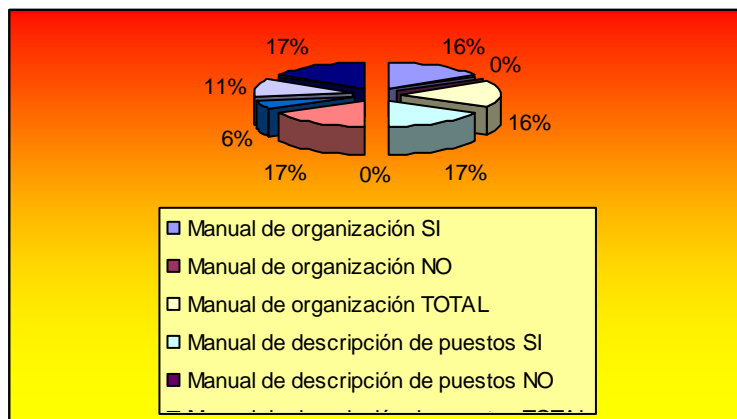
Identificar si la institución posee este tipo de manuales.

**Tabla N° 34**

Alternativas	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Manual de organización	SI	11	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	11	100%
Manual de descripción de puestos	SI	11	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	11	100%
Manual de procedimientos	SI	4	36%
	NO	7	64%
	TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

Grafica No.34



**Análisis:**

El 100% de los miembros del consejo municipal respondieron que la alcaldía si posee manual de organización. De igual forma el 100% ellos también respondieron si poseen manual de descripción de puestos. Mientras que el 36% de ellos respondieron que no poseen manual de procedimientos pero; sobre este ultimo criterio el 64% respondieron que si poseen manual de procedimientos.

**Interpretación:**

La institución si posee manual de organización y manual de descripción de puestos pero no poseen manual de procedimientos por que la mayoría de las personas encuestadas respondieron que no poseen este tipo de manual se supone que no posee este tipo de manuales por que la mayoría de los miembros del consejo respondieron que no poseen este tipo de manual. Se considera que es importante que la institución cuente con este tipo de manuales ya que este les sirve para registrar las normas generales y especificas y secuencias operacionales para fines indicativos de referencia.

**Pregunta N° 9**

¿De las siguientes alternativas, cual considera que es el tipo de liderazgo que se da en la institución?

**Objetivo:**

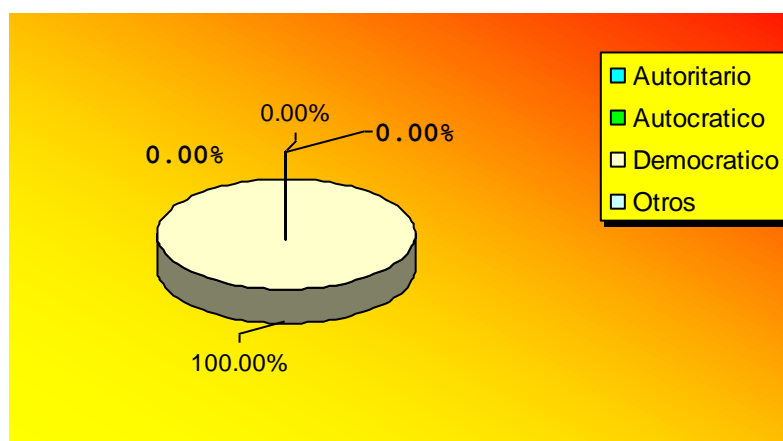
Determinar que tipo de liderazgo se da en la institución.

**Tabla N° 35**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Autoritario	0	0.0
Autocrático	0	0.0
Democrático	11	100.0
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

**Grafica No. 35**



**Análisis:** La totalidad de los miembros del consejo municipal respondieron que el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución es el liderazgo democrático.

**Interpretación:**

Los miembros del consejo municipal consideran que el tipo de liderazgo que existe en la Alcaldía es el democrático, ya que estimula a los empleados a participar y a comprometerse en la toma de decisiones, de esta manera se vive un ambiente de armonía y coordinación en la institución, además de tomar las mejores decisiones con el fin de cumplir los objetivos de la Alcaldía.

**Pregunta N° 10**

¿Cómo considera las relaciones laborales entre jefes y subordinados dentro de la institución?

**Objetivo:**

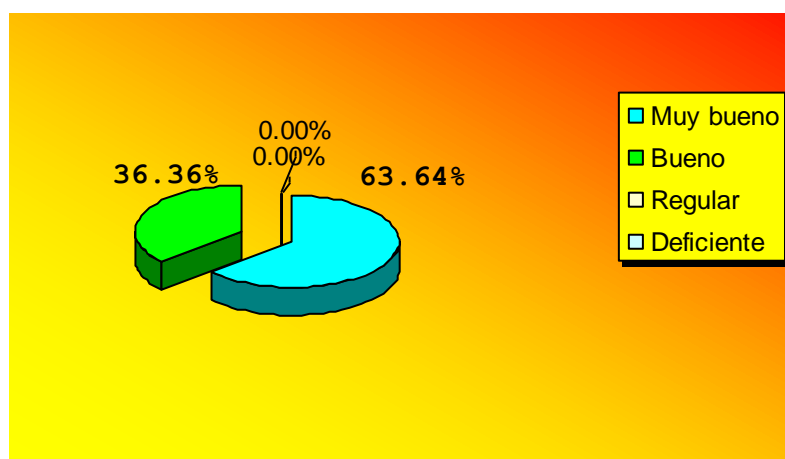
Identificar como se consideran las relaciones laborales entre los jefes y subordinados dentro de la institución.

**Tabla N° 36**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bueno	7	64
Bueno	4	36
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

**Grafica No.36**



**Análisis:**

Las relaciones laborales entre jefes y empleados en un 64% consideran en la categoría buenas; mientras que un 34% las considera buenas.

**Interpretación:**

Según el consejo municipal las relaciones laborales entre los jefes y empleados en la alcaldía, son muy buenas en un porcentaje mayor por lo que se refleja que existe coordinación y una buena comunicación en las actividades a realizar lo que conlleva a que el empleado se sienta en un ambiente bastante satisfactorio y como resultado dan lo mejor de si.

**Pregunta N° 11**

¿Considera usted, que las relaciones interpersonales de jefes a subordinados son?

**Objetivo:**

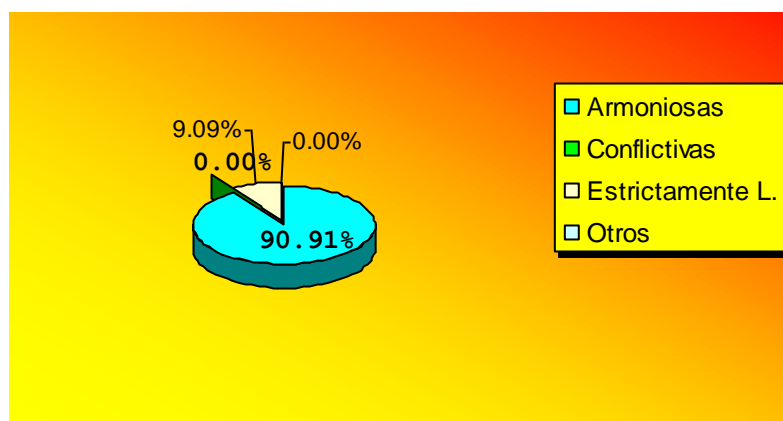
Determinar como consideran las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

**Tabla N° 37**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Armoniosas	10	90.0
Conflictivas	0	0.0
Estrictamente L.	1	10.0
Otras	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

**Grafica No.37**



**Análisis:**

Las relaciones interpersonales entre jefes y empleados son armoniosas debido a que es la categoría que obtuvo la

cifra más significativa en comparación con las otras alternativas.

**Interpretación:**

Las relaciones interpersonales dentro de la alcaldía se dan armoniosamente, contribuyendo de esta manera a un mejor desempeño y a una cultura organizacional saludable mejorando así el ambiente laboral.

**Pregunta N° 12**

¿Dispone la alcaldía de instrumentos técnicos que le permitan dar respuesta a las necesidades de los empleados?

**Objetivo:**

Saber si la alcaldía cuenta con algunos instrumentos técnicos que les permitan dar respuesta a las necesidades de los empleados.

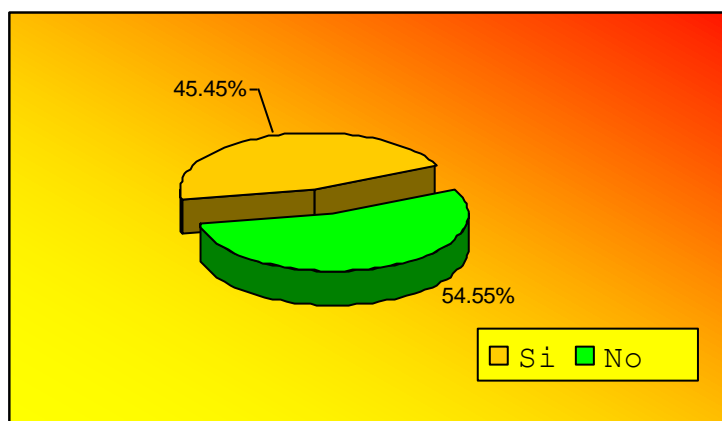
**Tabla N° 38**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	46.00
No	6	54.00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamoros



**Grafica No.38**



**Análisis:**

El 46% de los miembros del consejo municipal respondieron que la institución si cuenta con instrumentos técnicos que permiten dar respuesta a las necesidades de los empleados. Mientras que el 54% de ellos respondieron que no cuentan con instrumentos técnicos.

**Interpretación:**

La institución cuenta con instrumentos técnicos pero algunos miembros del consejo municipal los desconocen debido que las respuestas que obtuvieron sobre este criterio lo indican mencionar. Algunas de las técnicas que ellos desconocen son las control interno que constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad también regulan y guían las acciones a desarrollar. Además desconocen aspectos referentes a los planes operativos y estratégicos de las actividades de la entidad.

### Pregunta N° 13

¿La supervisión del trabajo se realiza?

#### Objetivo:

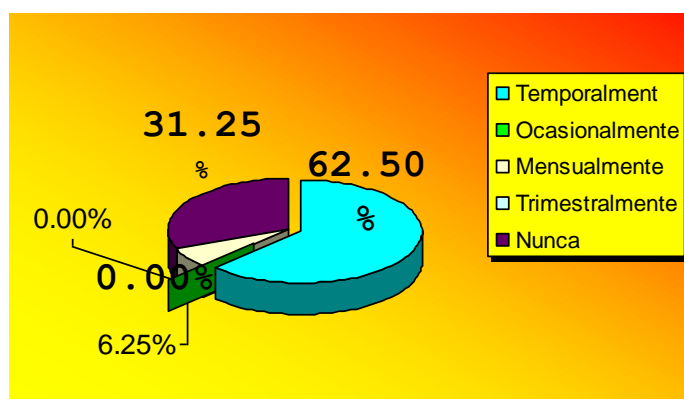
Saber cada cuanto tiempo se realiza la supervisión del trabajo.

Tabla N° 39

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Temporalmente	4	36
Ocasionalmente	0	0
Mensualmente	2	18
Trimestralmente	0	0
Nunca	5	46
Total	11	100

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

Grafica No. 39



#### Análisis:

El 36% de los miembros del consejo municipal el respondieron que la supervisión del trabajo se realiza temporalmente y el 18% de ellos respondieron que la

supervisión de trabajo se realiza mensual; mientras que el 46% dicen que nunca se supervisa el trabajo.

**Interpretación:**

La supervisión del trabajo en la institución se realiza en tres periodos u ocasiones temporalmente, mensualmente, nunca. La supervisión se realiza en diferentes periodos de acuerdo a las funciones o puestos que desempeñan el personal razón por la que no todos los empleados utilizan la misma versión sobre este criterio.

**Pregunta N° 14**

¿Los medios de comunicación que la alcaldía utiliza para coordinar las actividades que ejecuta son?

**Objetivo:**

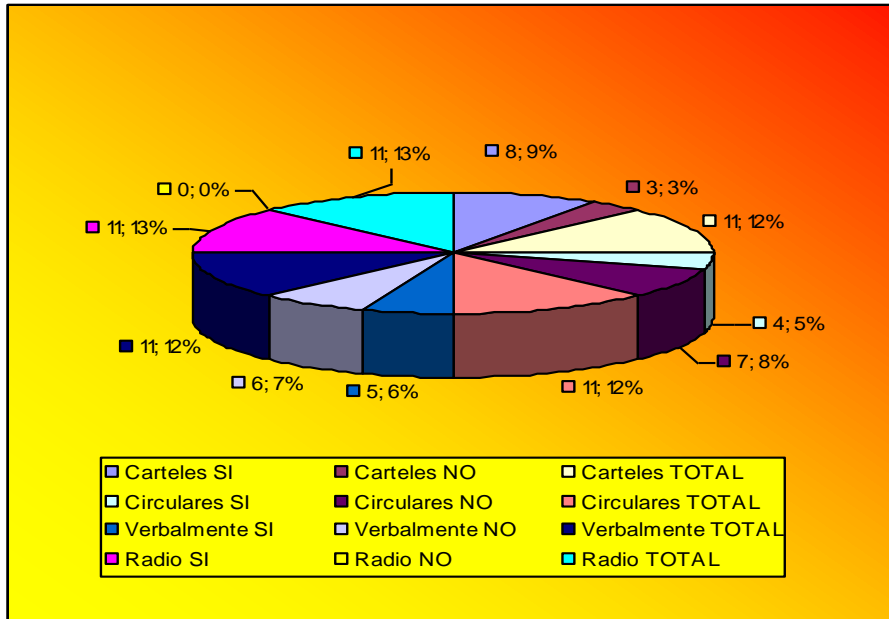
Conocer los medios de comunicación, que más utiliza la Alcaldía, para coordinar y realizar el trabajo.

**Tabla N° 40**

Alternativa	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Carteles	SI	8	72%
	NO	3	28%
	TOTAL	11	100%
Circulares	SI	4	36%
	NO	7	64%
	TOTAL	11	100%
Verbalmente	SI	5	46%
	NO	6	54%
	TOTAL	11	100%
Radio	SI	11	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal

**Grafica 40.**



**Análisis:**

El 72% de las personas encuestadas respondieron la institución utiliza carteles para coordinar las actividades que se ejecuta, 36% de ellos respondieron que se utilizan circulares; mientras que 46% de ellos manifestaron que se utiliza la comunicación verbal y el 100% de ellos respondieron que se utiliza la radio.

**Interpretación:**

Los medios de comunicación que más utiliza la Alcaldía para la coordinación y ejecución de sus actividades son: carteles, circulares, comunicación verbal y la radio. La radio es uno de los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia para dar a conocer a la comunidad algunas actividades que la institución ejecutara, debido

a que es el medio mas difundido entre los ciudadanos y es bastante accesible ya que cuentan con una radio local.

**Pregunta N° 15**

¿Al momento de la contratación de personal quien toma la decisión?

**Objetivo:**

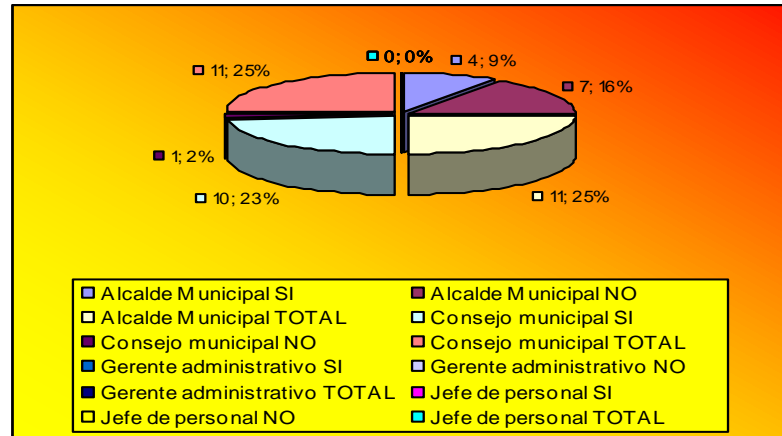
Identificar quien lleva a cabo las contrataciones de personal.

**Tabla N° 41**

Alternativa	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde Municipal	SI	4	37%
	NO	7	63%
	TOTAL	11	100%
Consejo municipal	SI	10	90%
	NO	1	10%
	TOTAL	11	100%
Gerente administrativo	SI	0	0%
	NO	0	0%
	TOTAL	0	0%
Jefe de personal	SI	0	0%
	NO	0	0%
	TOTAL	0	0%

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

Grafico No. 41



**Análisis:**

El cuadro anterior muestra que el 37% de los miembros del consejo municipal respondieron que la función de contratar personal la realiza el alcalde municipal. Mientras que el 93% respondieron que las decisiones de contratación son tomadas por consejo municipal.

**Interpretación:**

Lo anterior refleja que no existe una persona específica encargada de realizar las contrataciones de personal en la institución independientemente del puesto a desempeñar.

**Pregunta N° 16**

¿Considera de suma importancia la creación del departamento de recursos humanos en la alcaldía para la eficiencia del personal?

**Objetivo:**

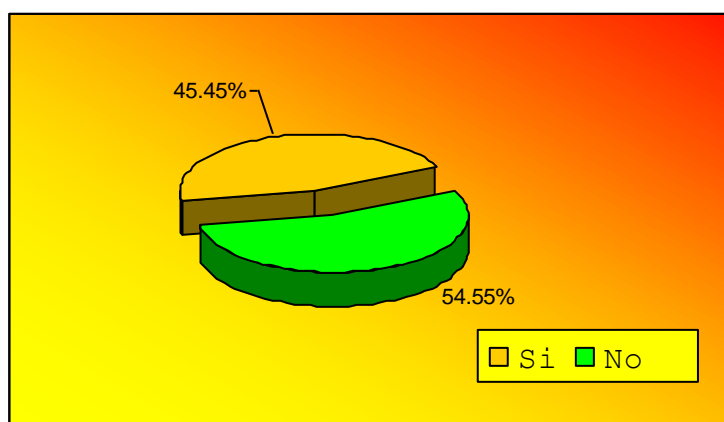
Conocer si para el consejo municipal es de suma importancia la creación del departamento de recursos humanos.

**Tabla N° 42**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal de Anamoros

**Grafica No.42**



**Análisis:**

El 100% de los miembros del consejo municipal respondieron que si es de suma importancia la creación del departamento de recursos humanos.

**Interpretación:**

Los miembros del Concejo Municipal consideran que es de vital importancia la creación del departamento de recursos humanos debido a que no se cuenta con herramientas suficientes y necesarias en esta área y como resultado no se pueden llegar a cumplir los objetivos y metas que se han propuesto.

**Pregunta N° 17**

¿Considera que su personal esta satisfecho con su puesto de trabajo?

**Objetivo:**

Identificar si los miembros del consejo municipal consideran que existe satisfacción laboral entre los empleados de la institución.

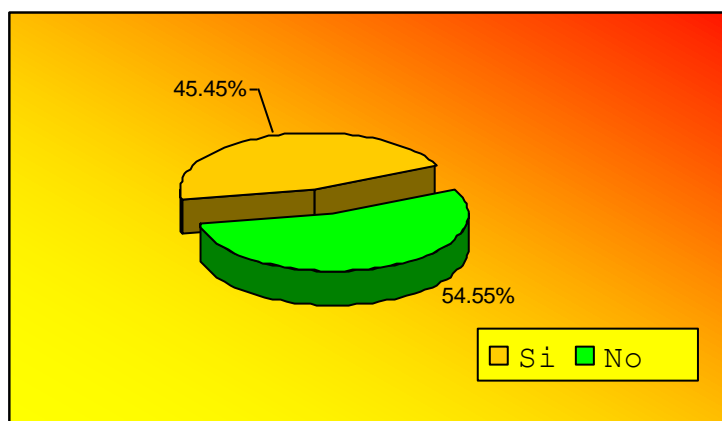
**Tabla N° 43**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta Dirigida al Consejo Municipal de Anamorós



**Grafica No. 43**



**Análisis:**

El cuadro anterior nos muestra que el 100% de los miembros del consejo municipal respondieron que el personal de la institución si están satisfechos con sus puestos de trabajo.

**Interpretación:**

El Consejo municipal de esta institución considera que todos los empleados que laboran en la Alcaldía están satisfechos con el sus puesto que desempeñan por lo tanto si existe la satisfacción laboral en los empleados de la alcaldía.

**Pregunta N° 18**

¿Considera que las prestaciones e incentivos que ofrecen al personal son las más idóneas?

**Objetivo:**

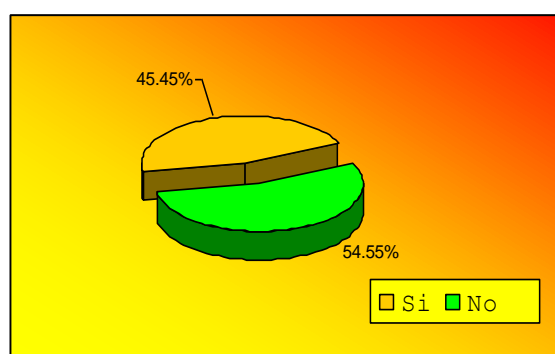
Identificar como consideran las prestaciones e incentivos que ofrecen al personal.

**Tabla N° 44**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta dirigida al Consejo Municipal

**Grafica No. 44**



**Análisis:**

El 100% de los miembros del consejo municipal consideran que los incentivos que ofrecen al personal son los más idóneos.

**Interpretación:**

Las prestaciones que la institución ofrece al personal consideran que son los más idóneos. Además es un factor que no afecta el desempeño laboral los incentivos que por lo general dan son los exigidos por la ley.

#### **4.3 Explicación de Entrevista Dirigida al Alcalde Municipal de Anamoros, departamento de La Unión**

1. El entrevistado manifestó que si poseen misión y visión, y se encuentran plasmada en un documento que se ha dado a conocer a todos los empleados incluyendo al empleado nuevo.
2. El alcalde determino que si cuenta con políticas de personal definidas, pero no han dado a conocer a todos los empleados.
3. En esta interrogante el alcalde manifestó que no se cuenta con un departamento de recursos humanos que vele por el bienestar de los empleados.
4. En esta pregunta no fue desarrollada porque la pregunta anterior fue negativa.
5. El informante dijo que la Alcaldía cuenta con un registro de empleados y lo llevan por medio de un expediente que corresponde a cada empleado.
6. Los principales problemas que respecta a la Administración de recursos humanos, es la falta de recursos financieros, ya que por medio de estos, no se puede proporcionar un aumento de salarios y

también se deja de contratar más personal calificado a la Alcaldía.

7. Si posee un organigrama definido.
8. Esta Alcaldía cambia su organigrama cada dos años, por la necesidad de agregar más unidades.
9. Los responsables de la elaboración del organigrama se encuentra la Alcaldía Municipal e ISDEM (Instituto Salvadoreño del Desarrollo de las Municipalidades).
10. El Alcalde si considera contar con un departamento de recursos humanos y así obtener un personal más eficiente y eficaz, para prestar un mejor servicio a los ciudadanos.
11. La institución no cuenta con un procedimiento por escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal.
12. Los encargados para diseñar los cargos en esta institución es el Concejo Municipal.

13. La fuente de reclutamiento que recurre la institución para un puesto o vacante es a través de la base de datos, carteles y amistades; el Alcalde manifestó que no es lo más recomendable ya que debería de elegirse de la mejor manera para la contratación del personal calificado.

14. Esta Alcaldía da a conocer al público si existe una vacante es a través de cartel.

15. La Institución no cuenta con un documento donde se establezca el perfil de la persona aspirante por el cargo y las características del puesto que se requiere.

16. No hay un procedimiento por escrito para seleccionar al personal en esta institución.

17. Esta Alcaldía si capacitan al personal pero por medio de otras instituciones como la UACI.

18. Las capacitaciones que han recibido el personal de esta alcaldía se encuentran: Trabajo en Equipo, Recursos Humanos, Atención al Cliente.

19. La Alcaldía nunca ha evaluado el desempeño de su personal.

20. Esta Institución no utiliza ningún método para la evaluación del desempeño del personal.

21. La Alcaldía cuenta con un plan de incentivos para los empleados (lo hacen en forma verbal).

22. La toma de decisiones en la Alcaldía le pertenece al Concejo Municipal.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1 Conclusiones.**

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en La Alcaldía Municipal de Anamorós para la creación del Departamento de Recursos Humanos se puede concluir:

- Dentro de la Alcaldía de Municipal de Anamorós existe deficiencia en la comunicación entre la administración y los empleados ya que no todos los empleados tienen conocimiento de la existencia de diversos procedimientos que realiza la alcaldía.

- No existe motivación hacia los empleados por parte de la administración de la alcaldía debido a que no existe un plan de incentivos que contribuya a la motivación del empleado, lo único que se les ofrece son las prestaciones y beneficios que la ley exigen.
- En la alcaldía de Anamoros no existe evaluación del desempeño, es por ello que los empleados no se esmeran en desarrollar su trabajo de una manera eficiente y eficaz.
- La alcaldía Municipal de Anamoros no cuenta con un personal adecuado para realizar las funciones de reclutamiento, selección y contratación. Además no poseen procesos definidos para la realización de estas actividades.
- La institución carece de técnicas para resolver conflictos entre los empleados es por ello que para los empleados es necesario la creación del Departamento de Recursos Humanos que les ayude a resolver los conflictos que se dan dentro de los puestos de trabajo.

- La Alcaldía Municipal de Anamoros no posee manuales de procedimientos para realizar de manera eficiente sus actividades.
- Los objetivos establecidos en la Alcaldía Municipal de Anamoros se logran en forma parcial.
- La Alcaldía Municipal de Anamoros cuenta con misión y visión definidas y son conocidas por todos los empleados, en cambio las políticas no son conocidas en su totalidad.
- La Alcaldía Municipal de Anamoros cuenta con un organigrama definido, no así con una estructura organizativa adecuada ya que no va inmerso el Departamento de Recursos Humanos porque no existe.
- Los empleados de la Alcaldía Municipal de Anamoros no se encuentran muy satisfechos con su ambiente de trabajo.
- Los empleados no cuentan con capacitaciones, entrenamiento impartido directamente por la administración de la alcaldía.



- No existe concordancia en las respuestas obtenidas de los cuestionarios realizados al Concejo Municipal y a los empleados.

## **5.2 Recomendaciones.**

- Mejorar los métodos o medios de comunicación que utiliza la alcaldía para dar a conocer mejor las actividades que realiza a los empleados.
- La administración de la alcaldía debe enfocarse en motivar al empleado para que este se desempeñe de una manera más eficiente y eficaz en su puesto de trabajo.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño con la finalidad de que los empleados se sientan comprometidos a realizar de la mejor manera sus funciones.
- Definir procesos para reclutar, seleccionar y contratar el personal.
- Establecer técnicas que faciliten la resolución de conflictos entre los empleados.

- Establecer estrategias que permitan el logro total de los objetivos.
- Ubicar las políticas en un lugar visible donde todo el personal se familiarice con ellas.
- Reestructurar el organigrama incluyendo el Departamento de Recursos Humanos.
- Mejorar el ambiente de trabajo reordenando el espacio físico de las áreas de trabajo.
- Definir programas de capacitación que sean impartidos por una persona especializada en las distintas áreas que posee la alcaldía.

## **CAPITULO VI**

### **6.0 PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS, DEPARTAMENTO DE LA UNION.**

El presente capítulo contiene la Propuesta de la creación del departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de la Institución, el cual está orientado a fortalecer el desempeño laboral en la institución, tomando en consideración las deficiencias encontradas en el área de Recursos Humanos.

#### **RESUMEN EJECUTIVO.**

La propuesta de creación del departamento de recursos humanos en la alcaldía municipal de anamoros, se realizo con el propósito de contribuir a que dicha entidad cuente con un proceso formal de administración de personal, por medio de métodos y técnicas que permitan establecer procesos definidos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo de personas y otros.

Los resultados obtenidos al realizar la tabulación de los cuestionarios proporcionaron datos que evidencian los problemas de actual y empírica administración de recursos

humanos algunos problemas que se detectaron son los referidos a las relaciones laborales, los incentivos, la evaluación del desempeño entre otros.

Para resolver parte de esta problemática en el área de recursos humanos se recomienda la ejecución o implementación de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos esta implementación genera la necesidad de contratar personal especializado en la rama de administración de recursos humanos.

## **6.1 SITUACION ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD.**

### **Misión**

Servir con mayor eficiencia y eficacia a los habitantes de Nuestro Municipio y a la vez impulsar proyectos de desarrollo que contribuyan a mejorar las condiciones socioeconómicas.

### **Visión**

Que a través de la organización, las comunidades en coordinación con el concejo Municipal logren la ejecución de Proyectos de Desarrollo con enfoque de sostenibilidad y a la vez se impulse un proceso de modernización con la calidad total en cada uno de nuestros servicios.

## **OBJETIVOS**

### **\* Objetivo General.**

Contribuir al mejoramiento de la gestión municipal mediante la elaboración, implementación y seguimiento del Plan Operativo Anual de Trabajo; de forma eficaz y eficiente, con el propósito de brindar oportunamente los servicios municipales y administrativos a la población por medio de un adecuado control de sus capacidades municipales.

### **\* Objetivos Específicos.**

- Contar con un instrumento técnico administrativo que sirva de guía de acción en la realización de las actividades propias de la municipalidad.
- Mejorar la prestación de los servicios municipales públicos y administrativos, con eficacia y eficiencia obteniendo mayores ingresos municipales.
- Lograr la optimización de los Recursos Financieros.

## **METAS**

- Implementar el presupuesto por áreas de gestión y la contabilidad por partida doble.
- Desarrollar el plan de adquisiciones y contratación o programación de compra que sea efectivo y su respectivo control del mismo.

- Modernizar el área del registro del estado familiar implementando el sistema mecanizado del registro.
- Implementar el manual de facturación y cobro tributario municipal
- Realizar campañas de concientización de los servicios que presta la municipalidad a los ciudadanos.
- Modernizar la gestión administrativa municipal mediante capacitación constante de los funcionarios y empleados.
- Efectuar un control riguroso sobre los procedimientos administrativos- operativo de cada unidad dentro de la estructura organizativa.

#### **POLITICAS**

- Buscar financiamiento para la ejecución de proyectos en beneficios de la modernización de la gestión municipal.
- Implementar programas de capacitación en áreas administrativas y de servicios municipales.
- Gestionar dentro del empleado una función responsable y exigente de su puesto de trabajo.

## **ESTRATEGIAS**

- Identificar las fortalezas y debilidades tanto internas como externas que posee la municipalidad.
- Utilizar de una forma efectiva y responsable los recursos que posee la municipalidad.
- Delegar funciones y responsabilidades en cada empleado municipal.
- Emplear políticas de servicio al cliente y auto estima entre los empleados mediante incentivos.
- Crear un ambiente de trabajo estable armonioso y de respeto mutuo entre empleados y jefes y apoyados por la motivación administrativa.

### **6.2 BENEFICIOS ESPERADOS**

Con la creación del departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Anamoros, se espera obtener los siguientes beneficios:

- ⇒ Un personal altamente eficiente y eficaz.
- ⇒ Mejorara el proceso de reclutamiento y selección del personal, que garantice a la persona idónea para el puesto requerido.
- ⇒ Habrá mejores relaciones laborales entre jefes y empleados, por medio de una buena comunicación.
- ⇒ Se creara técnicas de motivación para que los empleados se esmeren en sus labores.

⇒ Se propondrá un método para evaluar al personal, para medir el grado de desempeño que tiene cada uno de ellos.

### **6.3 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **6.3.1 FUNCIONES GENERALES**

##### **6.3.1.1 Planeacion.**

La planeación de recursos en la Alcaldía Municipal de Anamoros, será realizada por el departamento de recursos humanos tomando en cuenta el personal que se tiene contratado como el que así se proyecta incorporar a la institución. Las funciones que le corresponden al área de planeación de esta institución deberán ser realizadas a mediano o largo plazo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

De las funciones de planeación cabe mencionar las siguientes:

1. Establecer las necesidades de personal, para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.



2. Ejecutar una adecuada orientación del personal disponible, para ubicarlo de una manera eficiente en los puestos de trabajo.

3. Efectuar pronósticos e inventarios de personal para conocer las características del personal.

4. Desarrollar técnicas de evaluación que ayuden a la institución a determinar el nivel de desempeño que tiene cada empleado en su puesto de trabajo.

5. Determinar y poner en práctica programas de capacitación que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del personal de la institución.

#### **Misión propuesta**

"Somos un departamento cuya función primordial es contribuir al éxito organizacional, desarrollando personal eficiente, creando equipos de desempeño elevado y manteniendo excelente relaciones laborales entre todo personal de la institución".

#### **Visión propuesta**

"Convertirnos en el departamento funcional mas exitoso de la organización con nuestro lema "Las personas son el activo mas valioso de la institución porque de ellas depende el éxito organizacional" con el propósito de

convertir a la municipalidad en una de las mas eficientes del departamento de La Unión.”

**✚ Objetivos del departamento de recursos humanos.**

- Implementar procesos organizados y coordinados que permitan realizar una adecuada administración del recurso humano en la alcaldía municipal de Anamorós.
- Satisfacer las necesidades de personal en cada una de las áreas de manera ágil y oportuna.
- Desarrollar técnicas de evaluación que ayuden a la institución a determinar el nivel de productividad que cada empleado proporciona a la institución.
- Determinar y poner en práctica programas de capacitación que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del personal de la institución.
- Impulsar procesos de socialización e inducción que contribuyan y/o faciliten la adaptación de los nuevos empleados dentro de organización.

**✚ Políticas del departamento de recursos humanos.**

- El departamento de recursos humanos determinara en forma sistemática la provisión y demanda de

empleados necesarios para solventar las necesidades de personal.

- Suministrar a la organización el personal adecuado, para cumplir con los objetivos de la institución.
- El departamento de recursos humanos deberá mantener contacto permanente con el resto de departamentos que forman la institución, para una mejor planeación de personal.
- Capacitar al personal actual por lo menos tres veces al año al personal nuevo capacitarlo por lo menos quince días antes de desempeñar su cargo.
- Realizar reuniones por lo menos una vez al mes; o cuando se considere necesario con los empleados y consejo municipal para revisar el trabajo realizado y comunicar así nuevas acciones.

#### **Estrategias Propuestas para el Departamento de Recursos Humanos.**

1. Dirigir esfuerzos para que la empresa disponga de un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos confiables y actualizados de aspirantes que podrían ocupar un puesto en la empresa.
2. Realizar periódicamente el cálculo y análisis de los índices de rotación de personal y de ausentismo para conocer las fluctuaciones de empleados en los diferentes

departamentos de la institución, de manera que se pueda emprender una investigación que explique las causas que originan dicho fenómeno.

3. Almacenar por separado la información de aspirantes que quedaron como segunda opción en anteriores procesos de selección para tomarlos en cuenta cuando se presente una nueva vacante.

4. Planear anualmente el personal en todas las áreas de la institución, especialmente en aquellas en que la rotación de personal es más constante.

5. Motivar al personal con incentivos que les permitan desempeñarse de una manera más eficaz y eficiente dentro de su puesto de trabajo.

6. El departamento de recursos humanos será el encargado de comunicar a las diferentes unidades las actividades a realizar dentro de la alcaldía las cuales son planeadas por el alcalde y el consejo municipal en reuniones previas con el jefe del departamento de recursos humanos.

#### **6.3.1.2 Organización.**

En la organización se describen los diferentes niveles existentes dentro de la gestión administrativa municipal actual.

La estructura organizativa se divide en tres niveles que son:

- **Alta dirección:**

Este nivel está integrado por los miembros del Concejo Municipal, con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno Local, con plenas facultades para desarrollar la autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la ley.

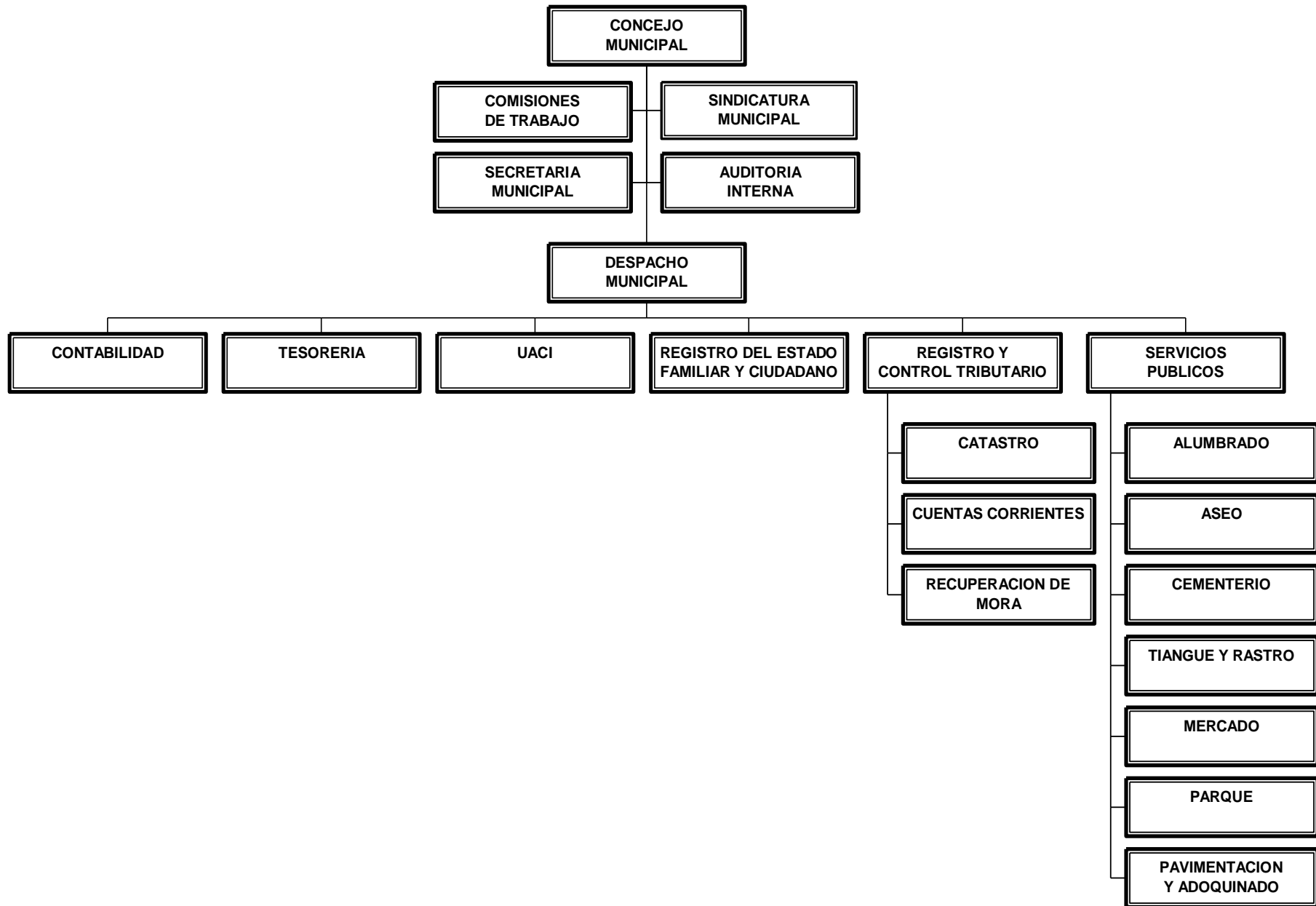
- **Dirección Intermedia:**

Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de jefatura, y que por lo tanto tienen bajo su responsabilidad y autoridad a otros empleados.

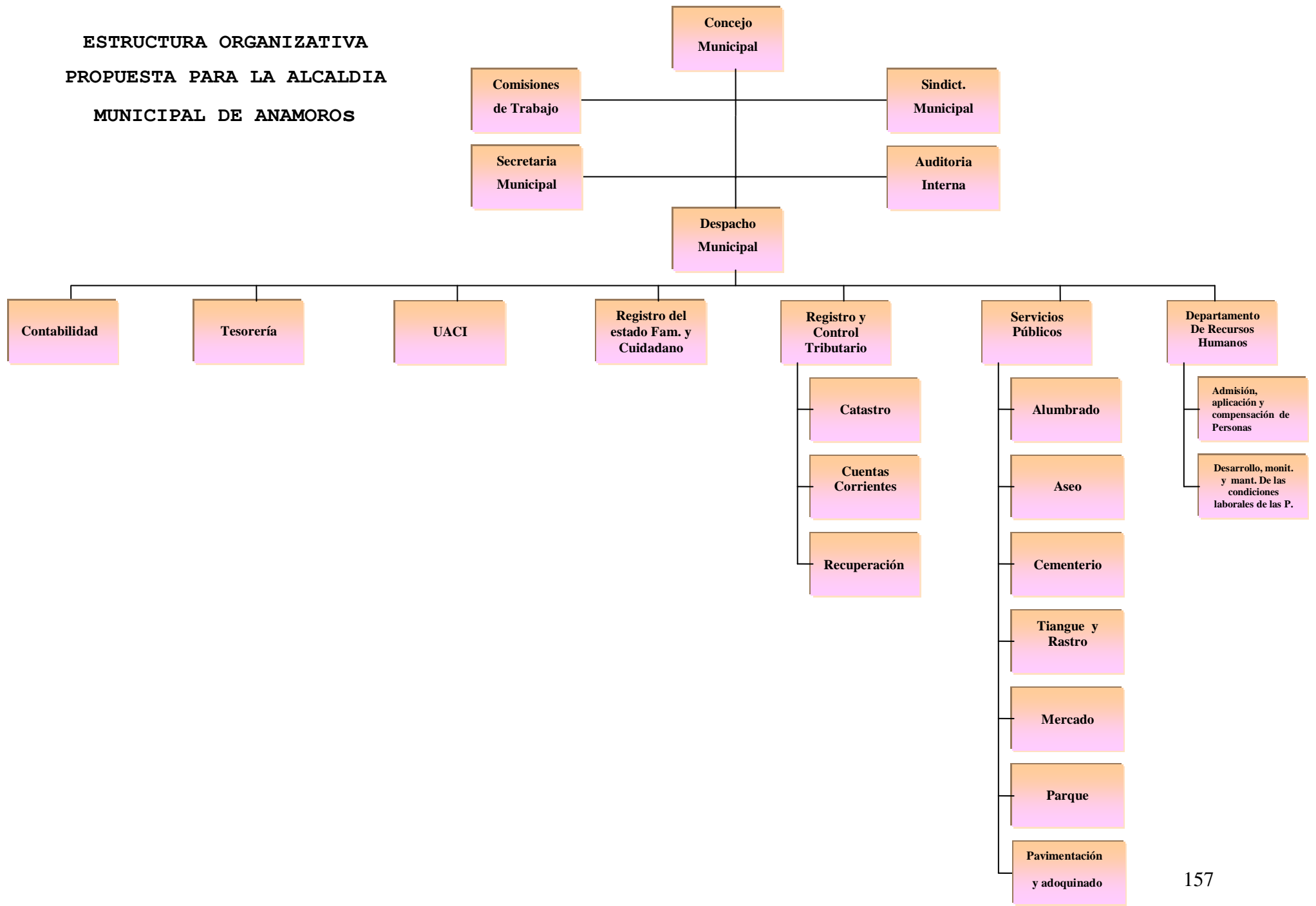
- **Operativo**

Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y que están sujetos a la autoridad de su jefe inmediato; además contribuye en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.

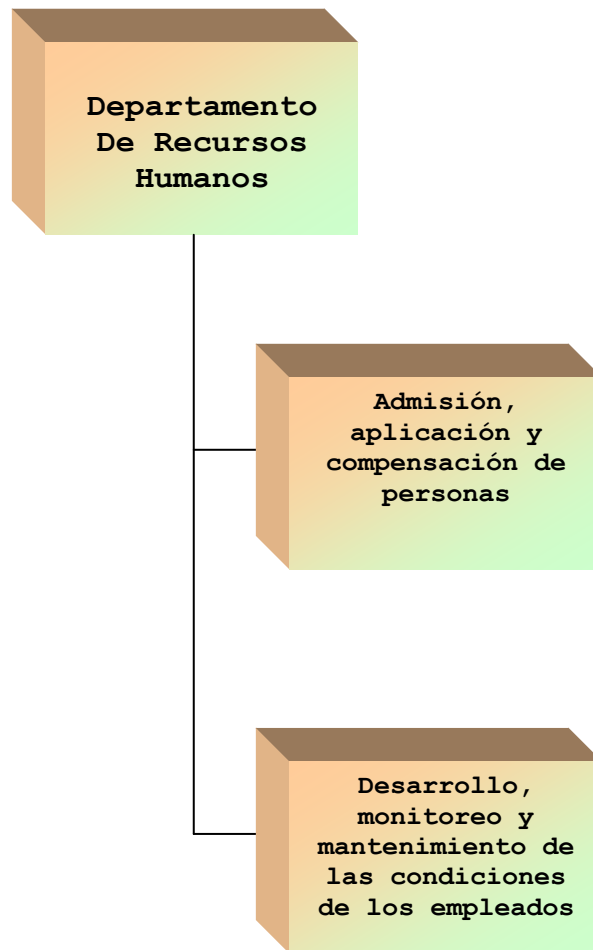
# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE ANAMOROS



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
PROPUESTA PARA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE ANAMOROS**



**Estructura Organizativa Propuesta para el Departamento de Recursos Humanos, para la Alcaldía Municipal de Anamoros.**



El organigrama del departamento de recursos humanos muestra que la autoridad máxima dentro del mismo esta constituida por el jefe de recursos humanos y que tiene la autoridad de línea sobre la unidad de admisión, aplicación y compensación de personas y la unidad de desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones laborales de las personas que en este caso está



Conformadas por las unidades auxiliares del departamento de recursos humanos.

**+ Propuesta del manual de organización para el Departamento de Recursos Humanos, para la Alcaldía Municipal de Anamoros.**

Se propone este manual a las autoridades de esta municipalidad para contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la municipalidad y en especial en el área de recursos humanos. Se pretende dentro del diseño del manual dar a conocer los objetivos de cada unidad organizativa y la descripción de sus respectivas funciones, con el propósito que se han conocidas por los empleados de este nuevo departamento.

**+ Objetivos del manual de organización del Departamento de Recursos Humanos.**

1. Proporcionar a las autoridades de la municipalidad una herramienta administrativa, que defina las unidades que contendrá el departamento de recursos humanos.
2. Dar a conocer los cambios y modificaciones que se generen en la estructura organizativa de La Alcaldía Municipal de Anamoros.

3. Servir de orientación al personal de nuevo ingreso con el fin de que este se familiarice con la estructura organizativa de la institución.

#### **✚ Ámbito de aplicación.**

El ámbito en el cual se desarrollara el manual de organización es el área administrativa del departamento de recursos humanos que se propone crear en La Alcaldía Municipal de Anamoros, el cual comprende al personal operativo de dicho departamento.


#### **✚ Normas para uso y actualización.**

A continuación, se presentan algunas normas que se deberán cumplir con el propósito de garantizar el seguimiento y efectividad del manual de organización del departamento de recursos humanos.

1. El manual debe ser aprobado y apoyado por el consejo municipal con la finalidad de que sea del conocimiento de todo el personal.
2. La estructura organizativa actualizada deberá ubicarse en un lugar visible para que todo el personal se familiarice y conozca la nueva estructura del organigrama ya que este incluirá el departamento de recursos humanos que se propone crear.

3. La implementación del manual será obligatorio para las unidades que contendrá el departamento de recursos humanos.

4. La jefatura del departamento de recursos humanos deberá verificar el cumplimiento del manual de organización.

 <p style="text-align: center;"><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Pág: 1 De: 2 FECHA:</p>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<p><b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> Departamento de Recursos Humanos  <b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Concejo Municipal  <b>UNIDADES BAJO SU MANDO:</b> Admisión, aplicación y compensación de personas, Desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones del personal.</p>	
<p><b>OBJETIVO</b>          Desarrollar las funciones de la administración de recursos humanos que faciliten el manejo adecuado del elemento humano, disponible para solventar los problemas con sus cargos de trabajo.</p>	
<p><b>FUNCION GENERAL</b>          Ayudar al concejo y a la Municipalidad en general en la selección y contratación del personal idóneo, desarrollando procesos eficientes en la administración del recurso humano de la institución.</p>	

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Hacer un análisis periódico a fin de identificar las necesidades tanto de selección de personal nuevo como capacitaciones que se den dentro de La Alcaldía.
- Implementar métodos de evaluación del desempeño más idóneos.
- Revisar y asesorar en la contratación de los empleados.
- Planificar realizar procesos de selección de personal.
- Elaborar capacitaciones para mejorar la eficiencia en las actividades que desarrollan los empleados en sus respectivas unidades de trabajo.
- Realizar entrevista a los candidatos para ocupar un cargo en institución.
- Ejecutar las técnicas de motivación y colaborar con la implementación de beneficios sociales a los empleados.

**Elaborado por:**

**Reviso:**

**Autorizo:**

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

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

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



# ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Pág:1

De:2

FECHA:

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**UNIDAD ORGANIZATIVA:** Departamento de Recursos Humanos

**DEPENDENCIA JERARQUICA:** Concejo Municipal

**UNIDADES BAJO SU MANDO:** Admisión, aplicación, compensación de personas, Desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones del personal.

### OBJETIVO

Desarrollar las funciones de la administración de recursos humanos que faciliten el manejo adecuado del elemento humano, disponible para solventar los problemas con sus cargos de trabajo.

### FUNCION GENERAL

Ayudar al concejo y a la Municipalidad en general en la selección y contratación del personal idóneo, desarrollando procesos eficientes en la administración del recurso humano de la institución.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Hacer un análisis periódico a fin de identificar las necesidades tanto de selección de personal nuevo como capacitaciones que se den dentro de La alcaldía.
- Implementar métodos de evaluación del desempeño más idóneos.
- Revisar y asesorar en la contratación de los empleados.
- Planificar realizar procesos de selección de personal.
- Elaborar capacitaciones para mejorar la eficiencia en las actividades que desarrollan los empleados en sus respectivas unidades de trabajo.
- Realizar entrevista a los candidatos para ocupar un cargo en institución.
- Ejecutar las técnicas de motivación y colaborar con la implementación de beneficios sociales a los empleados.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Reviso:</b>	<b>Autorizo:</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____



# ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Pág:1

De:2

FECHA:

## MANUAL DE ORGANIZACION

**UNIDAD ORGANIZATIVA:** Desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones laborales del personal.

**DEPENDENCIA JERARQUICA:** Departamento de recursos humanos.

**UNIDADES BAJO SU MANDO:** Ninguna

### OBJETIVO

Brindarle apoyo al departamento de recursos humanos en todo lo que se refiere al desarrollo de personas a través del adiestramiento, también mantener un monitoreo constante del personal y velar por el mantenimiento de las condiciones laborales de los empleados.

### FUNCION GENERAL

Verificar los procesos de adiestramiento como medio de transmitir información, ejecutar capacitaciones y evaluar los resultados obtenidos. Mantener un monitoreo constante del personal y verificar labores de los empleados.

### FUNCIONES ESPECIFICAS

- Verificar las necesidades de adiestramiento del personal.
- Permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando y quienes lo precisan.
- Establecer un formato adecuado del banco de datos.
- Mantener un monitoreo constante de los empleados.

**Elaborado por:**

**Reviso:**

**Autorizo:**

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

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

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

#### **6.3.1.3 Dirección.**

Las funciones de dirección permite un contacto mas frecuente con las actividades laborales entre jefe y empleado, de tales funciones generales se pueden citar las siguientes:

- ⇒ Elaborar técnicas tales como: de reclutamiento, de motivación, de adiestramiento.
- ⇒ Determinar los medios de comunicación que se adapten a las necesidades actuales de la institución.
- ⇒ Lograr que las relaciones laborales entre el personal sean armoniosas.

#### **6.3.1.4 Control.**

En esta fase del proceso administrativo contribuirá principalmente a la verificación del cumplimiento o incumplimiento de las actividades que se desarrollan en el área administrativa de la institución.

Para que se desarrolle un adecuado proceso de control en esta Alcaldía se recomienda mantener y fortalecer el uso de informes, por considerarse un instrumento de control efectivo, ya que por medio de ellos se dan a conocer en forma escrita y periódica a la dirección superior el



cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas en la institución

Entre las funciones generales de control se encuentran las siguientes:

⇒ Evaluar el desempeño del empleado por lo menos una vez al año.

⇒ Llevar el registro y asistencia de los trabajadores por medio de un registro del personal, también especificara las sanciones de cada trabajador.

### **6.3.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS**

#### **6.3.2.1 Reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento es un elemento muy importante dentro de cualquier institución u organización porque permite identificar y obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales, es decir que su meta es crear un conjunto de personas calificadas para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo.

Al hablar de reclutamiento de personal en La Alcaldía Municipal de Anamoros, departamento de La Unión, se observa que no hay procesos adecuados para esta etapa; ya que no

existe uniformidad en los requisitos y políticas definidas de reclutamiento que deben reunir el candidato.

Es importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para diversos puestos que La Alcaldía desea cubrir. Por otra parte, si se trata de un puesto que no requiera de capacidades relacionadas con una preparación académica profesional se puede aceptar candidatos con nivel bajo en estudios académicos.

✚ Sin embargo para realizar un reclutamiento debe disponerse de información precisa y continua del mercado laboral para conocer los candidatos y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos, por lo tanto los requerimientos y el reclutamiento de personal están afiliados por la cantidad y el tipo de trabajo que se ejecute.

#### ✚ **Políticas de reclutamiento.**

Las políticas son guías que se establecen para dirigir funciones y aseguran que estas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados. También orientan administrativamente para impedir que los empleados

desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas que consideramos para el reclutamiento de personal son las siguientes:

1. Dar a conocer los requisitos que se deben cumplir el candidato aspirante.
2. Deberán elegir los medios de reclutamiento adecuados para obtener candidatos calificados ya sea en formas interna o externa.

#### **Propuesta de fuentes y medios de reclutamiento.**

Los medios de reclutamiento son importantes en la administración de recursos humanos adecuado para la alcaldía y depende de la fuente de reclutamiento que se requiere adoptar.


La fuente dependerá de la naturaleza del puesto que posee la vacante, si se trata de un puesto administrativo y los empleados internos no reúnen los requisitos de la plaza, se hace necesario recurrir a fuentes como contactos en universidades así como la búsqueda de empleados en otras instituciones del mismo que poseen las cualidades, habilidades y destrezas que se requieren.

Para atraer un candidato interno se debe enviar circulares a otras áreas y colocar carteles donde se avise de la vacante existente

**✚ FUENTES Y MEDIOS QUE SE UTILIZARAN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS.**

<b>FUENTES</b>	<b>MEDIOS</b>
<p><b><i>Dentro de la Institución</i></b> Es necesario colocar carteles dentro de la institución y enviar curriculares a los otros departamentos dando a conocer la vacante existente dentro de la institución incluyendo las características del puesto.</p>	<p><b><i>Bases de Datos del Personal</i></b> Se deben analizar todos los aspectos necesarios del aspirante para la comparación de las características que requiere el puesto vacante.</p>
<p><b><i>En otras Instituciones</i></b> Se tiene la ventaja de que este recurso humano ha sido preparado en otra institución mediante seminarios, capacitaciones, talleres, etc. Lo que les ha permitido obtener experiencia enriquecida de conocimientos.</p>	<p><b><i>Anuncios en el Periódico</i></b> Mediante este se puede hacer el llamamiento a las personas que se encuentran laborando en otras instituciones.</p>
<p><b><i>En Universidades o Escuelas de Educación Media</i></b> Generalmente en esta fuente el recurso humano carece de experiencia laboral, por lo que se debe tomar en cuenta la necesidad de adiestramiento para su adaptación.</p>	<p><b><i>Carteles.</i></b> Se colocan en las universidades y escuelas, los carteles contendrán las vacantes existentes en la institución y las características que debe poseer la persona que opte al puesto. (Ver anexo 1)</p>

**PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

	<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b>  DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		Pág: 1 De: 1
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN	
<b>JEFE DE UNIDAD REQUIRIENTE</b>	01	Envía solicitud al Jefe de Recurso Humano.	
<b>ENCARGADO (A) DE ADMISIÓN, APLICACIÓN Y COMPENSACION DE PERSONAL</b>	02  03  04  05  06  07  08  09  10	Llena y envía formulario de requisición de personal al jefe de Recursos Humanos donde se detalla la vacante.  Recibe y analiza requisición de personal.  Verifica plaza y requerimientos del puesto.  Ubica fuentes de reclutamiento de acuerdo a los requisitos del puesto: Inventarios de recursos humanos, universidades y referencias del personal de la institución y otros.  Selecciona medios a utilizar con base a las fuentes seleccionadas para el reclutamiento.  Recibe y analiza currículum .  Selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos para el puesto a cubrir.  Coordina entrevista preliminar con los candidatos(as) seleccionados.  Analiza los resultados obtenidos, selecciona los mejores y adjunta los resultados de los otros candidatos al expediente.	

	<p>13</p> <p>14</p>	<p>Pasan a proceso de selección los candidatos(as) considerados más idóneos.</p> <p>Remite al jefe del Departamento de Recursos Humanos los resultados de candidatos seleccionados para que seleccione al más apto.</p>
<p>Elaboró: _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<p>Proceso: _</p> <p>Fecha: ___</p>	<p>Aprobó: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

### 6.3.2.2 Selección.

Consiste en elegir entre los candidatos reclutados los, mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

La selección es esencial en toda administración de personal; porque a través de ella se encuentran los candidatos mas idóneos tomando en cuenta sus habilidades, cualidades, actitudes y sus potencialidades pero este proceso se ejecuta después que concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona los candidatos más aptos.

### **Beneficio.**

La selección ayuda a la organización a la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y aun costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su cargo de trabajo y desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio así mismo y la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la institución.

### **Políticas de selección.**

1. Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo proceso de selección, a excepción de los candidatos resultantes del reclutamiento interno al que se le exonera la etapa de los exámenes médicos.

2. La responsabilidad de la selección será asumida por el jefe de recursos humanos y el jefe de la unidad requeriente, a fin de asegurar un balance de decisión adecuada entre las características del candidato y las especificaciones necesarias en cada puesto.


3. Dar prioridad al personal de la institución sobre los candidatos previamente de funciones internas; ya que de estos sobresalen los conocimientos que puedan tener sobre las actividades que realiza la institución.

4. La información relacionada con el proceso de selección

será tratada con la mayor confiabilidad y discrecionalidad.

5. Una vez de haber electo el candidato por el jefe del departamento de recursos humanos, este será sometido a una capacitación referente a las actividades de la alcaldía incluyendo los diferentes manuales que esta posee y también las actividades del puesto de trabajo a desempeñar en la institución.

Para llevar a cabo la selección del personal idóneo al puesto de trabajo que se encuentra vacante debe realizarse los siguientes pasos:

 **Paso 1: Análisis del currículum.**

En este apartado del proceso de selección de currículum, es importante mencionar que se debe tener el cuidado de elegir las solicitudes o currículum que cumplen con los requisitos del puesto. El currículum deberá contener la solicitud de empleo que extiende la alcaldía.

(Ver anexo 2)

 **Pasó 2: Pruebas de conocimiento.**

Tiene como finalidad, determinar el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas de cada candidato; es decir, que se pretende medir el grado de conocimiento profesional y técnico que exige el puesto.



### **✚ Paso 3: Pruebas psicológicas.**

Esta parte del proceso ayudara a determinar la personalidad de cada uno de los candidatos y si esta apto para cubrir un puesto; es decir dichas pruebas determinaran el equilibrio emocional, motivaciones y frustraciones del candidato.

### **✚ Paso 4: Investigación laboral.**

Ayudará a conocer el desempeño laboral que tuvo el candidato en trabajos anteriores; lo que permite determinar el nivel de conocimiento y relaciones laborales en otros trabajos.

### **✚ Paso 5: Investigación de referencias personales.**

Estas son muy necesarias ya que permiten confirmar la información recopilada del candidato, las cuales se deben tomar en cuenta al momento de la selección definitiva.

### **✚ Paso 6: Entrevista de selección.**

El jefe de recursos humanos es la persona que llevara a cabo esta etapa, con la información que se obtiene del candidato se pretende profundizar un poco en la información obtenida en la solicitud de empleo o currículum; donde se toma en cuenta la facilidad de expresión, apariencia física así como también su presentación.

### **✚ Paso 7: Examen medico.**

Estas son necesarias ya que a través de estas se conoce el estado físico, salud del candidato seleccionado a contratarse, es decir, que el resultado de dichas pruebas

auxiliara en la evaluación para determinar si esta físicamente apto o no para realizar su trabajo.

**PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
JEFE DE RECURSOS HUMANOS.	01	Realiza entrevista preliminar a candidato.
	02	Los candidatos(as) realizan exámenes de conocimiento, capacidad y destreza, haciendo una preelección.
CANTIDATO (A)	03	Realiza los exámenes de conocimiento, capacidad y destreza y los devuelve una vez resueltos el jefe(a) de Recursos Humanos.
	04	Cita a candidatos(as) que fueron seleccionados aptos en el proceso de reclutamiento para realizar las pruebas pertinentes.
JEFE (A) DE RECURSOS HUMANOS	05	Seleccionar los candidatos (as) y archivar documentación de candidatos rechazados.
	06	Investigar antecedentes, recomendaciones y otra información que permitieron obtener resultados satisfactorios en pruebas realizadas con anterioridad a candidatos(as).
	07	Cita efectiva y entrevista de selección a candidatos con referencias favorables.
	08	La terna de candidatos son enviados con el Jefe de la unidad requeriente.
	09	Recibe y entrevista a candidatos(as) tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al jefe de recursos humanos.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	10	Elabora propuesta de otorgamiento de plaza de candidato (a) sucesor seleccionado (a).
	11	Envía propuesta de candidato (a) al consejo municipal.

<b>DIRECTOR GENERAL</b>	12	Autoriza la propuesta y devuelve al jefe de recursos Humanos.
<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	13	Comunica decisión a candidato y archiva documentación.
	14	Cita a candidato(a) para iniciar contratación.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Proceso: _____ Fecha: _____	Aprobó: _____ Fecha: _____

### 6.3.2.3 Diseño de cargos.

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico, y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías. El diseño de cargos, constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- ◆ El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- ◆ Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- ◆ A quien deberá reportarse el ocupante del cargo (responsabilidad) es decir, quien es su superior inmediato.
- ◆ A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y con las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

**✚ Propuesta del manual de descripción de cargos para el Departamento de recursos humanos, para la Alcaldía Municipal de Anamoros.**

En este manual se pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la municipalidad. Se va ha

especificar las funciones y requisitos de cada cargo, constituyéndose un documento importante para funcionalidad del departamento de recursos humanos y para la institución.

#### **Objetivos del manual de descripción de cargo del departamento de recursos humanos.**

1. Servir de guía para una adecuada orientación de las personas que se desempeñan en los diferentes cargos.
2. Definir las diferentes funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, para que cada empleado este informado de sus deberes.
3. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.

#### **Ámbito de aplicación.**

El manual de descripción de cargos, tendrá como ámbito de aplicación el área administrativa del departamento de recursos humanos que se pretende crear en la Alcaldía Municipal de Anamoros, el cual comprende el personal de dicho departamento.

#### **Normas para su uso y actualización.**

A continuación, se presenta algunas normas que se deberán cumplir con el propósito de garantizar el seguimiento y

efectividad del manual de descripción de cargos del departamento de recursos humanos.

1. El manual debe ser aprobado y apoyado por el consejo municipal, con la finalidad que sea del conocimiento de todo el personal.
2. Proporcionar copia del manual al personal requerido en cada una de las unidades que va a contener el departamento de recursos humanos. A fin de que se conozcan las funciones y requerimientos del cargo a desempeñarse.
3. La ejecución de las tareas de cada cargo deberán estar en función con los intereses de la alcaldía.

El jefe del departamento de recursos humanos deberá revisar periódicamente el contenido de los cargos.

4. El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año para incorporar cualquier cambio o modificación necesaria.
5. Cuando se asignen nuevas responsabilidades a los diferentes cargos éstas deberán señalarse por escrito para que se incorporen al manual.
6. No podrán trasladarse las responsabilidades de un cargo otro.

**✚ PROPUESTA DE MANUALES DE DESCRPCION DE CARGOS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PÀRA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE ANAMOROS**



## ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Pág:1

De:2

FECHA:

### MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

**UNIDAD ORGANIZATIVA:** Departamento de Recursos Humanos

**PUESTO DE TRABAJO:** Jefe del Departamento de Recursos Humanos

**DEPENDENCIA BAJO SU MANDO:** Admisión, aplicación y compensación de personas y Desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones del personal.

#### OBJETIVO

Mejorar la Administración del Talento Humano que es el responsable de contratar, desarrollar y conservar a los empleados para que logren los objetivos de la Alcaldía.

#### FUNCION GENERAL

Ayudar a aplicar un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo.

#### FUNCIONES ESPECIFICAS

- Seleccionar y contratar al personal de la Alcaldía Municipal de anamoros.
- Evaluar el desempeño del personal administrativo y operativo en sus cargos de trabajo.
- Velar por el buen funcionamiento de las unidades que están bajo mando.
- Dar a conocer al personal las políticas institucionales y del departamento de Recursos humanos.
- Revisar y firmar planillas.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de cada cargo.
- Realizar reuniones periódicas con el personal.
- Ayudar a solucionar conflictos laborales.
- Establecer adecuadas relaciones internas que procuren la armonía y bienestar de los empleados que permitan desarrollar íntegramente su papel de trabajador de la Alcaldía.
- Llevar un control y registro del personal actual y nuevo.

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Académicos**

- Ser Licenciado o egresado en Administración de Empresas, psicología y carreras afines.

**Experiencia**

- Dos años en la Administración de recursos humanos.
- Tres años en actividades administrativas diversas.
- Conocimiento de leyes laborales actuales.
- Conocimiento de Windows XP y Office.

**CARACTERISTICAS PERSONALES**

- Capacidad de dirección y liderazgo
- Capacidad para tomar desiciones.
- Buenos relaciones interpersonales y públicas.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita
- Deseo de superación.
- Capacidad para delegar responsabilidades.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Ser proactivo.
- Excelente presentación personal.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**


**Autorizado por:**

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

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

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



	<p><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Pág:1</p> <p>De:2</p> <p>FECHA:</p>
<p><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS</b></p>		
<p><b>UNIDAD ORGANIZATIVA :</b>Admisión, aplicación y compensación de personal</p> <p><b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Auxiliar de la unidad de admisión, aplicación y compensación de personas.</p> <p><b>DEPENDENCIA BAJO SU MANDO:</b> Ninguna</p>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Verificar a las personas por medio de las cuales la organización incorpore personas a sus labores, así como también los procesos que utiliza la institución para incentivar y recompensar a sus miembros, y como se desarrolla el personal a través de la capacitación continúa.</p>		
<p><b>FUNCION GENERAL</b></p> <p>Ayudar al departamento de recursos humanos en lo referente a la admisión, aplicación y compensación de personas.</p>		
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento, selección del personal.</li> <li>• Dar seguimiento al proceso de contratación del personal.</li> <li>• Desarrollar todas las actividades relacionada al diseño de los cargos de trabajo.</li> <li>• Programar, dirigir y supervisar las evaluaciones del desempeño dirigido al personal.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los programas de incentivos dirigidos a los empleados.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las prestaciones de que reciban los empleados.</li> <li>• Dar seguimiento al cumplimiento de los beneficios sociales que se propondrán a la administración de La Alcaldía Municipal de Anamoros.</li> </ul>		

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Académicos**

- Ser estudiante de 5° año o egresado de las carreras de Lic. En Administración de empresas, psicología y carreras afines.

**Experiencia**

- Un año en administración de personal (no indispensable)
- Conocimientos de programas de reclutamiento y selección.
- Conocimiento de Windows XP y Office.

**CARACTERISTICAS PERSONALES**

- Buenos relaciones interpersonales y públicas.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita
- Deseo de superación.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Ser proactivo.
- Excelente presentación personal.
- Buenos modales y respetuoso

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizo por:**

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

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

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



# ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Pág: 1

De: 2

FECHA:

## MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

**UNIDAD ORGANIZATIVA:** Desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones laborales del personal.

**PUESTO DE TRABAJO:** Auxiliar de la unidad de desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las condiciones laborales del personal.

**DEPENDENCIA BAJO SU MANDO:** Ninguna

### OBJETIVO

Mejorar los procesos de adiestramiento y capacitación, a la vez crear un buen ambiente de trabajo dentro de la institución.

### FUNCION GENERAL

Elaborar un diagnostico de las necesidades de capacitación del personal, también ayudar a comprender la importancia de la higiene y seguridad en el trabajo y crear formatos adecuados del banco de datos de recursos humanos.

### FUNCIONES ESPECIFICAS

- Elaborar evaluaciones para determinar las necesidades de capacitación en todas las unidades de la institución.
- Elaborar programas de adiestramiento o capacitación.
- Llevar el control de asistencia de cada empleado de las diferentes unidades.
- Apertura y cierre de expediente del personal.
- Inscribir a los empleados de la institución al ISSS y a la administración de fondos para pensiones.
- Extender certificados de ISSS a los empleados.
- Actualizar continuamente los registros de personal
- Elaborar planillas de sueldos.
- Elaborar informe mensual sobre incapacidades otorgadas a los empleados.
- Realizar programación anual de vacaciones para los empleados y verificar su cumplimiento.
- Llevar en expediente de faltas y sanciones del personal.

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>		
<b>Académicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser estudiante de 5° año o egresado de las carreras de Lic. En Administración de empresas, psicología y carreras afines.</li> </ul>		
<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año en administración de personal (no indispensable)</li> <li>• Conocimientos en la elaboración de planillas.</li> <li>• Conocimiento de Windows XP y Office.</li> </ul>		
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales y públicas.</li> <li>• Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita</li> <li>• Deseo de superación.</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Excelente presentación personal.</li> <li>• Buenos modales y respetuoso</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

#### 6.3.2.4 Contratación.

La contratación de las personas se puede definir como: "El conjunto de actividades que tienen por objetivo la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

A continuación se presentan los requisitos que deben poseer las personas para ser contratadas en La Alcaldía Municipal de Anamoros:

1. Ser salvadoreño por nacimiento o por naturalización.
2. Los extranjeros podrán ser contratados con las limitaciones establecidas por la ley.
3. Ser mayor de dieciocho años de edad.
4. Tener dotes morales y actitudes físicas e intelectuales apropiadas para el desempeño del puesto que solicite.
5. Presentar solicitud de empleo.
6. Presentar dos fotografías tamaño cedula recientes.

Se prohíbe contratar al personal con las siguientes condiciones:

- ✚ Que padezca enfermedad contagiosa o de alguna infección que pueda gravarse en el trabajo.
- ✚ No podrá contratarse alguna persona cuyo parentesco se encuentre dentro del cuarto grado de afinidad con algún miembro que forma el consejo municipal; y demás empleados de la municipalidad que ejerzan dirección o mandato tales como jefes y subjefes de sección.

El personal de la alcaldía municipal se clasifica como:

**a) PERSONAL PERMANENTE.**

Es constituido por trabajadores que desempeñan labores que por su naturaleza se consideran de carácter permanente en La Institución, en virtud de contratos individuales de trabajo o por nombramientos en empleos que aparezcan específicamente determinados en la Ley de Salarios.

**b) PERSONAL TEMPORAL.**

Es el que se contrata por un plazo determinado para la ejecución de un trabajo específico o para atender una situación transitoria de trabajo. No se podrá contratar trabajadores temporales para desempeñar labores de naturaleza permanente en la Institución, salvo las excepciones indicadas en el art. 25 del Código de Trabajo vigente, pero su condición de temporal podrá prorrogarse cuando los trabajos para los cuales se les contrato no hayan sido terminados dentro del plazo estima.

**c) PERSONAL INTERINO.**

El que presta sus servicios en base a un contrato individual de trabajo para llevar vacantes de trabajadores cuya ausencia es motivada por causa legal o justificada. El trabajador interino dejara de prestar sus servicios cuando cesare la causa que motivo la ausencia del trabajador

permanente y este se presentare a su trabajo, todo lo cual será sin ninguna responsabilidad para la municipalidad para la municipalidad.

d) **PERSONAL EVENTUAL.**

El que presta sus servicios para atender labores de emergencia o de corta duración.

Según el art. 11 del reglamento interno la contratación del personal de la municipalidad se hará con base a meritos y eficiencia, comprobados en debida forma mediante una evaluación salvo el caso de contratación de servicios profesionales o técnicos, o cuando a juicio del Concejo Municipal se estimara conveniente usar otros métodos.

También el art. 15 del mismo reglamento dice que todo empleado que contratare la municipalidad para labores permanentes, se considera nombrado o contratado en calidad de prueba por termino de treinta días y si los servicios que prestare fueron satisfactorios para la Municipalidad trascurrido el termino de prueba, se considera contratado en forma permanente.

A continuación se propone un proceso para llevar a cabo la contratación en la alcaldía municipal de Anamoros.







### **6.3.2.5 Inducción.**

Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente.

Se considera como un proceso por el que el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

El proceso de inducción es importan, porque facilita a la institución y a las personas responsables orientar adecuadamente al trabajador, de manera que este se sienta como parte fundamental de la organización, esto facilitara la información oportuna sobre: el trabajo a desempeñar a desempeñar, la historia, estructura organizativa, los objetivos, políticas de la institución, el horario de trabajo y otros aspectos que es oportuno que conozca el trabajador.

#### **✚ Responsabilidad de la Inducción**

##### **⇒ Departamento de Personas**

Este departamento tiene la responsabilidad de proporcionar la información respecto a las prestaciones de la organización, horas de trabajo y descanso, historia, misión, estructura, reglamento

interno, etc. Así como presentarlo con el resto de jefaturas de la organización.

⇒ **Departamento donde trabajara**

✚ La responsabilidad definitiva corresponde al jefe inmediato del departamento o unidad al que va a ingresar, debido a que el es el responsable de la productividad del departamento. Por lo tanto, debe presentarlo con el personal del departamento explicarle la estructura organizativa del mismo, las funciones, su puesto en detalle, mostrarle y explicarle los manuales, instructivos etc.

✚ **PROPUESTA DE MANUAL DE BIENVENIDA**

De acuerdo a la información obtenida con el diagnóstico en el área de inducción de personal de La Alcaldía de Anamoros, no posee un documento donde se establezcan las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto.

Por lo mencionado anteriormente, se ha diseñado un manual de bienvenida lo cual facilitará la labor de inducción en la institución.

## **AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente manual de bienvenida, elaborado para la Alcaldía Municipal de Anamorós, tendrá su área de aplicación para todo el personal que laboran en la Institución.

## **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

- Hacer del conocimiento del personal de la Alcaldía la existencia del Manual de Bienvenida.
- Al momento de ingresar un nuevo trabajador a la empresa se le entrega un Manual de Bienvenida para que tenga conocimiento de la institución.
- Revisar anualmente el Manual de Bienvenida, cambiando aquellas normas u objetivos que ya no estén acorde al trabajo.
- Que cada empleado conserve un Manual de Bienvenida mientras dure su permanencia.
- Cuando se este revisando el Manual de Bienvenida, tomar en cuenta la opinión de los empleados y hacerles saber que son el fundamento de la institución.

## **NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO**

- El jefe del departamento de Recursos Humanos será el encargado de revisar el manual con la colaboración

de sus técnicos, con el objetivo de actualizar su mantenimiento.

- También será el encargado de coordinar la revisión a fin de mantenerlo actualizado, es decir, que toda disposición que modifique haya sido tomada por el Concejo Municipal, ampliando y rediciendo las prestaciones, prohibiciones, obligaciones y derechos del personal que deberán ser incorporados oportunamente.
- Los jefes de departamentos o divisiones deberán tener una copia del manual, para que se encuentre disponible y accesible a todo el personal.
- El manual ha sido diseñado en una forma clara, sencilla y con dibujos que motiven su lectura, a fin de que el personal que haga uso de él, lo entienda y lo comprenda fácilmente.

**Manual de Bienvenida**  
**A la Alcaldía**  
**Municipal de Anamorós**

**¡BIENVENIDO!**



En nombre del Consejo Municipal y todo el personal, reciba la más cordial bienvenida y nos sentimos muy felices de que pase a formar parte de la gran familia de La Alcaldía Municipal de Anamoros; y confiamos que este manual le ayudará a conocer algunos aspectos importantes sobre nuestra institución y el desempeño que esperamos en su trabajo.

Nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso; si ha sido escogido estamos seguros que es por su capacidad, meritos y potencial humano y no dudamos que tendrá mucho éxito desempeñándose como miembro de nuestro gran equipo de trabajo, no dude en pedir ayuda cuando la necesite y consultar sobre cualquier inquietud que se pudiera presentar, haremos todo lo posible para que su adaptación sea rápida y fácil.

**Le deseamos mucho éxito en sus labores y, nuevamente,**

**¡BIENVENIDO!**

## BREVE HISTORIA

Anamorós, Municipio del Departamento de La Unión; esta limitado al Norte por los municipios de Lislique y Nueva Esparta; al Noreste por el municipio de Nueva Esparta al Este y Sureste por el municipio de El Sauce; al Sur por los municipios de Santa Rosa de Lima y El Sauce; al Suroeste por Santa Rosa de Lima; al Oeste por el municipio de Sociedad y al Noroeste por los municipios de Corinto y Sociedad.

Anamorós es un pueblo de origen Lenca Precolombino, en 1871 obtuvo el título de Villa y el 31 de Octubre de 1972 el título de Ciudad.

Su extensión territorial es de 108 Kms<sup>2</sup>, el Municipio está conformado por 8 cantones, 80 caseríos, 6 barrios y 2 colonias; aproximadamente el municipio cuenta con una población de 25,000 habitantes; los cuales tienen como actividad económica la Agricultura, Ganadería, Alfarería, Artesanías (petates) y Comercio.

Anamorós esta regido por un Concejo Municipal que esta integrado por: un Alcalde, un Síndico, Diez Concejales (6 propietarios y 4 suplentes); cuya función principal es velar por el desarrollo y el bien común de los ciudadanos.

Dentro de los servicios que presta la Municipalidad son Alumbrado, Recolección y Disposición de Desechos Sólidos, Pavimentación, Rastro y Tiangué, Cementerio, Servicios Administrativos, Mercado, Parque y Barrido de Calles.



### **Misión**

Servir con mayor eficiencia y eficacia a los habitantes de Nuestro Municipio y a la vez impulsar proyectos de desarrollo que contribuyan a mejorar las condiciones socioeconómicas.

### **Visión**

Que a través de la organización, las comunidades en coordinación con el concejo Municipal logren la ejecución de Proyectos de Desarrollo con enfoque de sostenibilidad y a la vez se impulse un proceso de modernización con la calidad total en cada uno de nuestros servicios.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Contribuir al mejoramiento de la gestión municipal mediante la elaboración, implementación y seguimiento del Plan Operativo Anual de Trabajo; de forma eficaz y eficiente, con el propósito de brindar oportunamente los servicios municipales y administrativos a la población por medio de un adecuado control de sus capacidades municipales.

### **Objetivos Específicos**

- Contar con un instrumento técnico administrativo que sirva de guía de acción en la realización de las actividades propias de la municipalidad.
- Mejorar la prestación de los servicios municipales públicos y administrativos, con eficacia y eficiencia obteniendo mayores ingresos municipales.
- Lograr la optimización de los Recursos Financieros.

### **Metas**

- Implementar el presupuesto por áreas de gestión y la contabilidad por partida doble.
- Desarrollar el plan de adquisiciones y contratación o programación de compra que sea efectivo y su respectivo control del mismo.
- Modernizar el área del registro del estado familiar implementando el sistema mecanizado del registro.
- Implementar el manual de facturación y cobro tributario municipal.

- Realizar campañas de concientización de los servicios que presta la municipalidad a los ciudadanos.
- Modernizar la gestión administrativa municipal mediante capacitación constante de los funcionarios y empleados.
- Efectuar un control riguroso sobre los procedimientos administrativos- operativo de cada unidad dentro de la estructura organizativa.

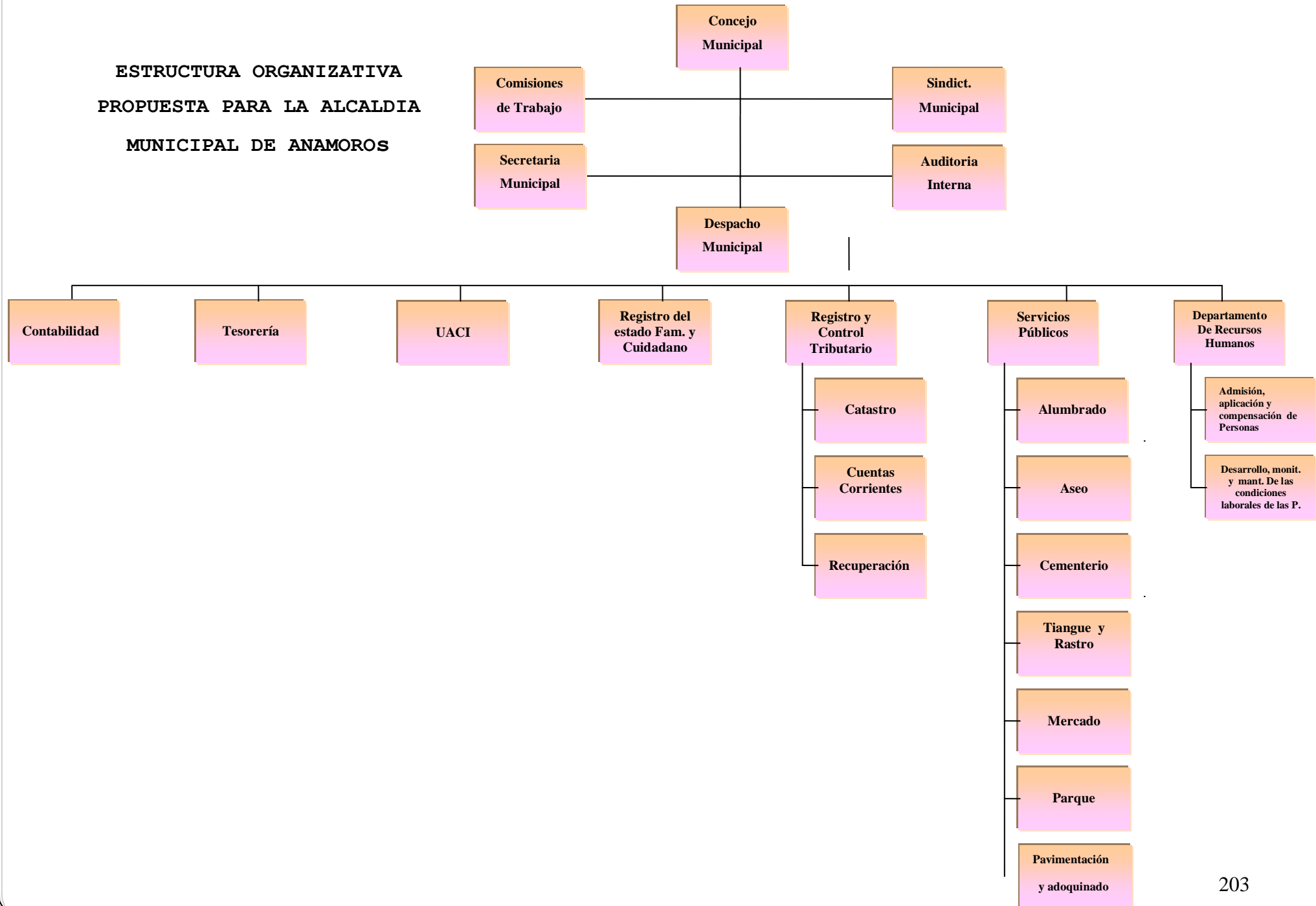
#### **Políticas**

- Buscar financiamiento para la ejecución de proyectos en beneficios de la modernización de la gestión municipal.
- Implementar programas de capacitación en áreas administrativas y de servicios municipales.
- Gestionar dentro del empleado una función responsable y exigente de su puesto de trabajo.

## Estrategias

- Identificar las fortalezas y debilidades tanto internas como externas que posee la municipalidad.
- Utilizar de una forma efectiva y responsable los recursos que posee la municipalidad.
- Delegar funciones y responsabilidades en cada empleado municipal.
- Emplear políticas de servicio al cliente y auto estima entre los empleados mediante incentivos.
- Crear un ambiente de trabajo estable armonioso y de respeto mutuo entre empleados y jefes y apoyados por la motivación administrativa.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
PROPUESTA PARA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE ANAMOROS**



## LO QUE OFRECE A LOS EMPLEADOS

- \* Estabilidad laboral.
  
- \* Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo nombramiento/ contrato.
  
- \* Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizado en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida en las leyes.
  
- \* Ser oído y permitirle la defensa de los legítimos intereses mediante reclamos o peticiones dirigidos, con el respeto debido, al respectivo jefe o la autoridad administrativa competente.
  
- \* Gozar de la consideración y respeto de sus jefes, quienes deberán abstenerse de todo maltrato de obra o de palabra.

## LO QUE SE ESPERA DEL EMPLEADO

- \* Desempeñar las tareas de su empleo en el lugar durante el correspondiente horario o turno de trabajo, con diligencia, eficiencia y responsabilidad apropiada, de acuerdo con la naturaleza, circunstancias e incidentes del puesto y de las normas de funcionamiento establecidas por el Reglamento, o de la ordenes permanentes o transitorias impartidas por el respectivo Jefe de Unidad o autoridad administrativa competente.
  
- \* Guardar en secreto los trámites, resoluciones, asuntos o negocios cuya divulgación pueda comprometer el buen nombre de los intereses financieros, económicos, sociales o públicos de la Municipalidad, especialmente si terceros pueden aprovecharse de la publicación del secreto.
  
- \* Observar buena conducta y actuar correctamente tanto en el desarrollo de las labores a su cargo, como en las relaciones de los compañeros de trabajo y jefes superiores, Obteniéndose de ofender a unos y a otros de obra o de palabra.

- \* Para los trabajadores a quienes la Municipalidad provea de uniformes, su uso será obligatorio durante las jornadas laborales; fuera de ellas queda prohibido su uso. La limpieza y cuidado de los mismos estará bajo la responsabilidad del trabajador.
  
- \* Cumplir y velar porque se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, establecidas por reglamentos, por disposiciones de las autoridades públicas competentes o por la Administración Superior del Municipio.
  
- \* Los trabajadores de la Municipalidad proporcionaran al Departamento de Recursos Humanos, la información necesaria para mantener actualizado su expediente personal; notificar cuentas veces sea necesario y dentro de los próximos treinta días de ocurrido, cualquier cambio en su estado civil, cambio de domicilio y dirección
  
- \* Cuando se encuentre en reparación las maquinas, vehículos, equipo y demás instrumentos indispensables para el desarrollo de sus labores,



el trabajador deberá atender temporalmente nuevas labores que sus Jefes le encomienden, siempre que estas sean relacionadas con su cargo.

\* Asistir a los turnos de trabajo, que le asignen, en razón del servicio que proporciona la Municipalidad a la comunidad.

\* Restituir en el mismo estado que le fueren proporcionados los materiales que no hubieren utilizado en la ejecución de determinado trabajo y entregar aquellos que en cualquier estado rescatare del mismo.

## **HORARIOS**

### ❖ **Personal administrativo**

De 7:00 a.m. a las 12:00 m. Con un receso de una hora para tomar los alimentos y se reanuda a las 13:00 p.m. Para salir a las 15:00 p.m. de Lunes a Viernes. Este horario puede ser modificado por la Administración Municipal de acuerdo a las necesidades que lo exijan.

✚ DIAS DE ASUETO

SEMANA SANTA



1 DE MAYO

DIA DEL TRABAJO



10 DE MAYO

DIA DE LA MADRE



*"Creó, pues Dios al ser humano a imagen suya, a imagen de Dios le creó..." (Gen 1, 27)*

**5 Y 6 DE AGOSTO**

**FIESTA DEL SALVADOR DEL MUNDO**



**12, 13, 14, 15 Y 16 DE AGOSTO**

**FIESTAS PATRONALES**



**15 DE SEPTIEMBRE**

**DIA DE LA INDEPENDENCIA**



12, 13, 14, 15, y 16 DE OCTUBRE

FIESTAS DEL COMERCIO



02 DE NOVIEMBRE

DIA DE LOS DIFUNTOS



22 DE DICIEMBRE AL 01 DE ENERO

FIESTAS DE NAVIDAD Y FIN DE AÑO



NOTA: Cualquier otro día decretado por la Asamblea  
Legislativa como Asueto Nacional renumerado.

### **6.3.2.6 Adiestramiento de personal.**

Entrenamiento: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. El entrenamiento es impartido al personal operativo de una empresa.

Capacitación: Es un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y de la organización. La capacitación es brindada al personal administrativo de una empresa.

A través del adiestramiento y capacitación se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con el nivel de rendimiento óptimo.

Existen cinco etapas del proceso de capacitación las cuales son:

- 1. Análisis de las necesidades:** Consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso.

- ◆ Identificar las habilidades y conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- ◆ Analizar los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y a sus motivaciones personales.
- ◆ Establecer los objetivos de la capacitación.

## **2. Diseño de las instrucciones.**

- ◆ Reunir objetos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios, y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.
- ◆ Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre si, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

### **1. Validación.**

- ◆ Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa.

Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficiencia del programa.

## **2. Aplicación.**

- ◆ Cuando se aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.

## **3. Evaluación y seguimiento.**


- ◆ Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
  - 1. Reacción.** Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
  - 2. Aprendizaje.** Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
  - 3. Comportamiento.** Una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
  - 4. Resultados.** Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.


### **POLITICAS DEL ADIESTRAMIENTO.**

1. Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeñe el personal.
2. Los programas de capacitación, estarán basados en la determinación de las necesidades de la institución, con miras a alcanzar los objetivos propuestos y el cambio de actitud de los empleados.
3. Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.
4. Al finalizar cualquier capacitación se realizara una discusión para conocer los conocimientos adquiridos de los empleados capacitados.
5. Es responsabilidad de los jefes de cada departamento observar el desempeño de los subordinados a su cargo y determinar quienes necesitan de mayor capacitación para realizar sus funciones.
- 6.

A continuación se presenta la propuesta del proceso de capacitación que se impartirá a los empleados de la Alcaldía.




**PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL.**

		
<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b> <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		Pág: 1 De: 1
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
<b>ENCARGADO DE LA UNIDAD</b>  <b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS.</b>	01	Detecta necesidades de capacitación
	02	Solicita capacitación de su personal al jefe de Recursos Humanos.
	03	Elabora y planifica la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes.
	04	Presenta plan de capacitación al concejo municipal.
	05	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.
<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>  <b>JEFE DE RECURSOS HUMANSO.</b>	06	En caso de realizar observaciones estas son incorporadas.
	07	Revisa plan de capacitación para determinar eventos a realizar.
	08	Con base a la temática, se determinará si la capacitación será interna o externa: Capacitación interna: Paso 8 Capacitación externa: Paso 9
	09	Identifica persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a experiencia laboral y capacidad didáctica.

<b>JEFE DE UNIDAD</b>	10	Comunica a empleados a capacitar.
	11	Coordina con empresa capacitadora, la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc.
<b>ENCARGADO DE CAPACITAR.</b>	12	Efectúa el control de asistencia y realiza encuesta al personal.
	13	Elabora sobre el desarrollo del evento y entrega al jefe de recursos Humanos.
<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS.</b>	14	Analiza informe y proporciona seguimiento con base a capacitación.
	15	Anexa copia a expediente del empleado.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Proceso: _____ Fecha: _____	Aprobó: _____ Fecha: _____

### **6.3.2.7 Motivación.**

La motivación esta constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación de las personas para el logro de metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones a través de las teorías de la motivación.

Por eso se propone a la Alcaldía de Anamoros las siguientes teorías de la motivación para que lo implementen a los empleados de dicha institución.

#### **✚ Teoría de la Jerarquización de las necesidades, según Abraham Maslow**

Cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes.

##### **1- Fisiológicas:**

En estas se encuentran el hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

##### **2- De Seguridad:**

Defensa y protección de daños físicos y emocionales.

### **3- Sociales:**

El afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

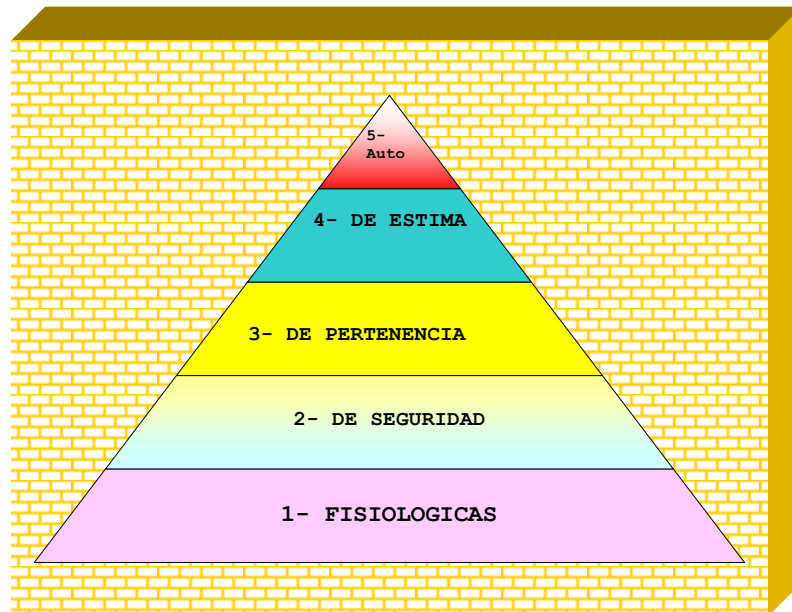
### **4- De Estima:**

Los factores internos de estima como el respeto por uno mismo autonomía y realización.

### **5- Autorrealización:**

Es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Lo anterior se resume en la siguiente pirámide



### **Teoría de los Factores**

Esta teoría explica que la relación que un individuo debe tener con su trabajo es básica y puede determinar el éxito o fracaso, los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, por tanto que los


intrínsecos con la insatisfacción. Y entre estos factores están:

⇒ **Factores de Higiene o mantenimiento**

Son las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas, condiciones laborales, relaciones con los demás y seguridad laboral. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca satisfacción.

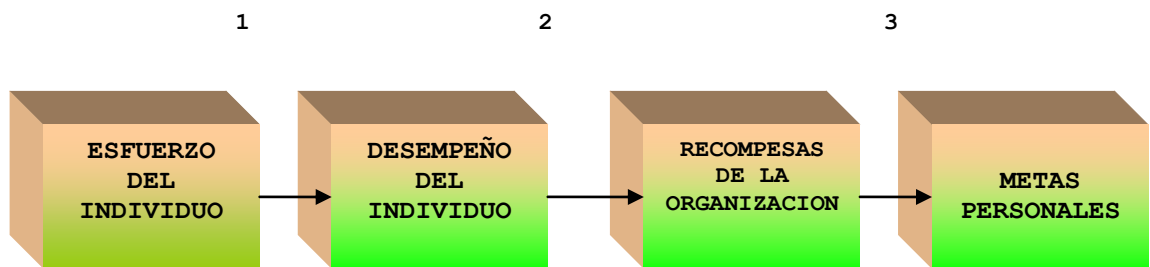
⇒ **Factores de motivación o factores intrínsecos.**

En estas están los logros, reconocimientos, el trabajo en si, progreso, crecimiento. Su existencia produce sensaciones de satisfacción. Los factores del contenido del trabajo son las verdaderas sensaciones de satisfacción.

 **Teoría de la Expectativas**

Esta teoría afirma que las personas se sentirán motivadas para hacer un gran esfuerzos, se cree que con esto tendrán una buena evaluación del desempeño, que les ha de generar recompensas (aumento de sueldos, ascenso) satisfaciendo sus metas personales.

El siguiente esquema trata de ejemplificar la teoría de las expectativas.



1- Relación de esfuerzo y desempeño

2- Relación de desempeño y recompensas

3- Relación de recompensas y metas personales

La clave está en comprender las metas de los individuos, el vínculo entre esfuerzo y desempeño, recompensa y satisfacción de las metas individuales.

**Se proponen algunas consideraciones para motivar en los cargos de trabajo.**

⇒ **Variedad de destrezas**

Grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para que el empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos.

⇒ **Autonomía**

Grado en que un trabajo ofrece suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión en la planeación del trabajo y en la elección de los procedimientos con que se ejecuta.

⇒ **Retroalimentación.**

Grado en que la relación de las actividades del trabajo permite a las personas obtener información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño.

⇒ **Identificación con la tarea**

Grado en el que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo.

⇒ **Tareas significativa**

Grado en que el trabajo ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros.

### **Test de motivación Personal**

A continuación se propone realizar un test para medir el grado de motivación que tengan los empleados de La Alcaldía Municipal de Anamoros, por lo menos se debe realizar cada tres meses para determinar que tan motivados están para realizar sus tareas. (Ver anexo 3)

A continuación se proponen diferentes incentivos para que los empleados de La Alcaldía Municipal de Anamoros se sientan motivados para que realicen un buen desempeño en sus labores.

- ✚ Que el Concejo Municipal se reúna con sus empleados por lo menos dos veces al año, para incentivarlos y así obtener un buen desempeño.
- ✚ Proporcionar reconocimientos individuales o colectivos y se podrán realizarse en privados según estime convenientes por medio de: diplomas, pines, tarjetas de felicitaciones.
- ✚ Los empleados podrán participar en la toma de decisiones mediante la expresión de su opinión personal sobre alguna situación relacionada a su trabajo.
- ✚ Promover y fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales proporcionando celebraciones en fechas importantes a los empleados motivaciones de forma general entre los cuales esta:
  - Cumpleaños del mes
  - Día de la amistad
  - Día de la madre
  - Día del padre
  - Navidad
  - Baby Shower
- ✚ Proporcionar canastas navideñas de fin de año
- ✚ Hacer excursiones con el personal por lo menos dos veces al año.



✚ A los empleados que tengan hijos proporcionarles útiles escolares.

✚ Que se establezca el empleado del mes y a dicho empleado se le dé un día de descanso reenumerado.

✚ Que durante el año se evalué el desempeño del empleado, y el que obtenga mayor calificación se le otorgue un paquete vacacional.

Entre los cumpleaños del mes hacer rifas de enseres para el hogar o regalo sorpresa.

#### **6.3.2.8 Prestaciones y Servicios Sociales.**

##### **✚ PRESTACIONES.**

**Prestaciones:** Constituyen una forma indirecta de compensaciones que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado. En otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o especie y quienes van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o hubiese visto obligado a realizar.

Se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, asignando la siguiente clasificación;

esta clasificación esta amparada con los artículos de código de trabajo.

- 1. Seguro colectivo de vida:** Todos los empleados de la organización deberán estar protegidos por un seguro de vida, el cual será pagado a la compañía que presta los servicios, en un 100% por la institución. (Capitulo IV. Art. 360,361).
- 2. Seguro social (ISSS):** Derecho del personal de gozar de los beneficios que brinda el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- 3. Prestaciones por maternidad:** Una trabajadora que lacta a su hijo, tiene derecho a una interrupción del trabajo hasta de una hora diaria. (Capitulo II. Art. 309-311).
- 4. Beneficios medico-hospitalario:** Este beneficio cubrirá al empleado y tres representantes de su núcleo familiar. (Capitulo III. Art. 333).
- 5. Prestaciones por enfermedades:** Considerado que el ISSS en concepto de pago por incapacidad cubre solamente 75% del salario, la organización deberá pagar la parte no cubierta al empleado. (Capitulo I. Art.307)

#### **BENEFICIOS SOCIALES.**

Los beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la organización, para estimular y mantener la fuerza de

trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad. Los beneficios sociales suelen abarcar, tanto los beneficios establecidos por la ley (seguros, sociales, aguinaldos, vacaciones).

A continuación se presenta un plan de beneficios sociales propuesto a la Alcaldía Municipal de Anamoros.

**1. Beneficios asistenciales.** Estos buscan proveer al empleado y a su familia, ciertas condiciones de seguridad previsión en caso de situaciones imprevista o de emergencias.

**a. Asistencia financiera:** Mantener una política que permita asistir financieramente a los empleados en dos formas.

- ◆ **Prestamos.** Tomando en cuenta el salario devengado por el empleado.

- ◆ **Asistencia educacional.** Asistir a sus empleados en el ámbito educacional, proporcionando capacitaciones que ayuden a la formación profesional del empleado y de esta manera contribuirá a un mejor desempeño de las actividades del puesto que desempeña.

**2. Beneficios recreativos.** Estos buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental.

**a. Áreas de descanso.**

Es necesario que las autoridades de la institución designen un lugar dentro de las instalaciones de la alcaldía, donde los empleados en los intervalos de trabajo (hora de almuerzo) puedan descansar cómodamente.

**b. Música Ambiental.**

La institución debe programar música en intervalos de trabajo para contribuir a combatir el estrés de los empleados, para ello es necesario que el jefe del departamento de recursos humanos realice una programación de música adecuada, no estridente para no hacer perder la concentración de los empleados en sus actividades.

**c. Actividades deportivas.**

Una o dos veces al año organizar actividades deportivas, ya sea entre los diferentes unidades o mediante invitación a otras instituciones.

**d. Celebración de cumpleaños.**

Para crear un ambiente de trabajo agradable el jefe de recursos humanos, como iniciativa propia deberá tener presente las fechas de cumpleaños de todos los empleados de la institución. Es decir deberá realizar una calendarización para realizar pequeñas celebraciones.

**e. Excursiones eco-turísticas.**

Para reforzar las relaciones laborales en la institución y que los empleados de los diferentes niveles

(administrativos y operativos), se conozcan entre si, es decir programar viajes, excursiones y turismo en periodos de vacaciones que les permita compartir otras experiencias no laborales.

**3. Beneficios supletorios.** Estos buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar la calidad de vida.

**a. Transporte.** Cuando por asuntos de trabajo el personal se desplace a diferente zona (occidente, central y oriente), la institución para facilitar su traslado les proporcione el transporte previo memorando con dos días de anticipación.

### **Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas que puede alcanzar y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la institución.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su

propósito es proporcionar una descripción precisa del desempeño del personal de la institución.

**Por que se debe evaluar el desempeño.**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. La organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades que realizan, para tener una idea de sus potencialidades.

Existen dos razones principales por las que se evalúa el desempeño de del personal. En primer lugar, las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario. En segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubre, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta.

**Quien debe realizar la evaluación del desempeño.**

Generalmente las evaluaciones del desempeño las lleva a cabo el jefe inmediato aun son la parte medular en la mayoría de este tipo de procesos. Que el jefe lleve a cabo la evaluación es lo mas directo y también tiene sentido por que el debe estar y generalmente lo esta en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su

subalterno, y también es el responsable del desempeño de este.

En la alcaldía municipal de Anamoros el jefe de recursos humanos será el encargado y responsable de la realización de las evaluaciones del desempeño con la colaboración de un auxiliar ya que el es el que tendrá los requisitos esenciales para tal función.

#### **Métodos de evaluación del desempeño.**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de las personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia, y al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados para la evaluación del desempeño son: escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listos de verificación.

A continuación se examinara brevemente cada uno de ellos.

#### **Escalas graficas.**

Es un método basado en una tabla de doble entrada en el que las filas muestran los factores de evaluación es

decir los indicadores o criterios y las columnas los grados de evaluación del desempeño. Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño de cada factor de desempeño.

#### **Selección forzada.**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, cada bloque esta compuesto de dos, cuatro o mas frases.

#### **Investigación de campo.**

Se basa en el principio de responsabilidad de línea función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados.

#### **Incidentes críticos.**

Es un método basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño positivo o muy positivo o muy negativo. El método no se ocupa del desempeño normal, si no los desempeños positivos o negativos excepcionales.



### **Lista de verificación.**

Es un método basado en una relación de factores de evaluación que debe considerar en cada empleado. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales del empleado.

### **Evaluación de 360°**

La evaluación de retroalimentación de 360° es un método de evaluación cada vez más aceptado que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como también clientes, internos o externos, le asignan una calificación. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

### **Compañeros.**

Las evaluaciones de los compañeros son unas de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar los compañeros están cerca de la

acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además el promedio de varias calificaciones es más confiable que el de una sola evaluación.

#### **Superior inmediato.**

Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo muchas organizaciones comienzan a aceptar las inconvenientes de esta forma evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus empleados. Se considera que el superior inmediato talvez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados.

La evaluación del desempeño en la alcaldía municipal de Anamoros se llevara a cabo utilizando el método escalas graficas. Se eligió este método porque nos facilita la planeación y construcción del instrumento a utilizar para evaluar el desempeño, es simple y fácil de comprenderlo y utilizarlo, además facilita la comparación de los

resultados entre varios empleados y finalmente proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado. A continuación se presenta el proceso a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño.

### **1. Definición de los criterios a evaluar.**

En esta fase del proceso de evaluación se definen los aspectos o criterios que son necesarios e importantes evaluar en los empleados de la institución.

Responsabilidad: puntualidad y asistencia.

Capacidad: educación formal e informal.

Relaciones interpersonales: compañerismo y cooperación.

Rendimiento: cumplimiento de metas, cantidad y calidad de trabajo.

### **2. Definir rango, puntuación y resultado.**

Para obtener el puntaje acumulado debe sumarse el resultado de cada factor seleccionado y anotarse el total de puntos, ubicándolo dentro del rango que determinara la calificación del evaluado según lo siguiente.

<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
De 51 a 60	9 a 10	Excelente
De 41 a 50	8 a 7	Muy bueno
De 31 a 40	5 a 6	Bueno
De 21 a 30	4 a 3	Necesita mejorar
De 11 a 20	2 a 1	Insatisfactorio
De 10 a 10	0 a 1	Sin puntuación

### **3. Establecer el formato de evaluación del desempeño.**

La finalidad de la siguiente evaluación consiste en identificar aquellas áreas en las cuales se ve la necesidad de reforzar para un mejor desempeño en las actividades de la institución, así como también reconocer el esfuerzo de los empleados más sobresalientes. Es importante mencionar que la información recopilada es confidencial (VER ANEXO 4).

#### **6.3.2.10 Disciplina.**

Modernamente, el termino disciplina se refiere a como se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la institución.

Imponer acciones disciplinarias es una necesidad para establecer con claridad los límites del comportamiento aceptable en la institución.

#### **🚦 Factores relacionados con la disciplina**

- Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión física o verbal etc.
- Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.

- Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de una infracción disciplinaria. Una infracción frecuente y continua requiere una acción disciplinaria más severa que una infracción aislada no continua.
- Factores condicionantes: condiciones o circunstancias relacionadas con el problema.
- Grado de socialización: grado de conocimiento que el infractor tiene respecto a las reglas y procedimientos de la institución y el grado de formalización de las reglas y procedimientos escritos y divulgados
- Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que debe dar.

**Todas las acciones disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos:**

1. Comunicación de las reglas y criterios de desempeños: los empleados deben de conocer las reglas y patrones de comportamiento de la institución y las consecuencias de violarlos.
2. Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria, esta evidencia se deben de documentar

con cuidado para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad.

#### **🚦 Disciplina progresiva.**

La disciplina progresiva es la forma mas utilizada de los procedimientos disciplinarios. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento antes que sea despedido de la institución.

Las sanciones se aplicaran por faltas disciplinarias y por incumplimiento de los reglamentos que la institución ha establecido. La aplicación de las sanciones se comunicara por escrito al área de recursos humanos para su respectivo control en el expediente del empleado (VER ANEXO No.)

La alcaldía municipal de Anamoros regulara el comportamiento del personal de acuerdo al siguiente reglamento disciplinario:

#### **Amonestación verbal privada.**

- Amonestación escrita.
- Suspensión sin goce de sueldo.
- Suspensión por más de un día.

**La amonestación verbal privada al trabajador será procedente:**

- Por no desempeñar el trabajo en cuidadosa y diligencia en el lugar, tiempo y condiciones que le indiquen sus superiores.
- Cuando cometa faltas leves en el desempeño de sus funciones.
- Por no presentarse correctamente vestido o no mantener esa corrección durante las horas de laborales.
- Por llegar atrasado a su trabajo sin causa justificada.
- Por no observar estrictamente las prescripciones que, por seguridad o higiene han sido establecidas en la institución.
- Por extraer de la empresa utilices e implementos de trabajo sin permiso de sus superiores.
- Por atender en las instalaciones visitas particulares ajenas a la labor que se desempeña.

**La amonestación escrita al trabajador será procedente en los siguientes casos:**

- Por no obedecer las ordenes o instrucciones que recibe de los superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.

- Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros de labores o subalternos.
- Por no tratar con la debida cortesía al usuario o personas con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- Por hacer clase de propaganda política en el lugar de trabajo o el desempeño de sus labores.
- Cuando cometa tres faltas de naturaleza distinta y cuando la gravedad de la falta a juicio del jefe respectivo, no amerita suspensión.

**Suspensión sin goce de sueldo por un día procederá de los siguientes casos:**

- Por actos que perjudiquen gravemente la disciplina de las labores.
- Por faltar a sus labores, sin justa causa, un día completo o dos medios días durante un mismo mes calendario.
- Por abandonar las labores durante las jornadas de trabajo, sin permiso de su superior inmediato.
- Por hacer comentarios con personas ajenas sobre las actividades y funcionamiento de la institución y que puedan causar perjuicio.
- Por falta de respeto y consideración a sus superiores o a cualquier persona extraña a la institución con



quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.

- Por portar armar en sitio de trabajo.
- Cuando el empleado haya sido objeto de dos o mas amonestaciones escritas.

#### **Suspensión por más de un día.**

Toda sanción consistente en despido o suspensión disciplinaria, se notificara por escrito al trabajador, quien será oído previamente, salvo el caso en que por la naturaleza de la falta cometida, la Municipalidad tuviera que retirarlo inmediatamente del lugar de trabajo.

Sin perjuicio de lo establecido en la ley de Servicio Civil y Código de Trabajo, la Municipalidad dará por terminado el Contrato de Trabajo con sus trabajadores sin incurrir en responsabilidad de su parte, en los siguientes casos:

a) Por haber engañado el trabajador a la Municipalidad al celebrarse el Contrato.

Presentado recomendaciones o certificaciones falsas sobre su aptitud.

Esta causa dejara de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

b) Por negligencias reiterada del trabajador.

c) Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la municipalidad o fuera de ella cuando se encontrare en el desempeño de sus labores.

d) Por cometer el trabajador en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en el contrato de alguno de los personeros o jefes de la municipalidad, en el lugar de trabajo o fuera de el, durante el desempeño de las labores, siempre que no hubiere procedido provocación inmediata de parte de aquellos.

e) Por revelar el trabajador secreto de La Municipalidad o aprovecharse de ellos; o divulgar asuntos administrativos de la misma que pueda causarle perjuicios.

f) Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso de los jefes o sin causa justificada durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario, entendiéndose por tales, en este ultimo no solo los días completos si no aun los medios días.

g) Por la perdida de confianza de la Municipalidad en el trabajador, cuando este desempeñe un cargo de dirección, fiscalización y otros de igual importancia y responsabilidad.

h) Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden y disciplina en la Municipalidad alterando el normal desarrollo de las labores.

i) Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos de la Municipalidad.

j) Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia, la seguridad de las personas mencionadas en el literal d).

k) Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo.

i) Por desobedecer el trabajador a sus jefes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.

m) Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo, por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o drogas enervantes.

### 6.3.2.11 Comunicación

La comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos esta en función de la información que posean acerca de los motivos los mueve como tales, ya que quienes no están enterados de las causas de grupo tienden a marginarse y a ejercer ciertas desorientaciones de los demás.

Por comunicación interhumana se entiende como el conjunto de procesos según las cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones, y actitudes que constituyen la base para el entendimiento y acuerdo común.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

**Emisor:** Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación.

**Mensaje:** Es el producto físico real de la fuente codificadora se decir el emisor.

**Canal:** Se entiende por canal como el vehiculo o medio que transporta el mensaje.

Ejemplo: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias y juntas.

## 🚩 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

Se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad; ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende de la más alta jerarquía hasta el personal operativo. En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad lo que indica una mayor complejidad en su estructura jerárquica, tales circunstancias pueden ser contratadas por una buena plantación administrativa.

Los canales de comunicación se dividen en:

- Verticales descendentes.
- Verticales ascendentes.
- Horizontales o de coordinación.

**Canales verticales descendentes:** Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que tiene o no tienen que hacer, siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados.

Ejemplo: Ordenes, **circulares**, boletines.

**Canales verticales ascendentes:** Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse y la que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado.

Ejemplo: Informe, reportes, quejas, sugerencias.

**Canales horizontales o de coordinación:** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación ideas, puntos de vista, conocimientos experiencias.

**El receptor:** Es las persona que recibe y capta la información.

Se propone a la Alcaldía Municipal de Anamoros, mejorar los medios de comunicación entre la administración y los empleados, ya que esta es fundamental para su mejor funcionamiento. Proponemos al Departamento de Recursos Humanos que se pretende crear como un intermediario entre la administración de la alcaldía y los empleados para comunicar las diferentes actividades que se pretenden desarrollar dentro de La Alcaldía, es decir que el jefe del departamento de recursos humanos comunique a los jefes de cada unidad las actividades a realizar dichas actividades han sido establecidas en reuniones previas entre el alcalde y la administración de la alcaldía tomando en cuenta al jefe del departamento de recursos humanos, el cual esta obligado a informar a los jefes de las unidades.

### **6.3.2.12 Higiene y Seguridad en el Trabajo**

La higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y las condiciones de bien estar de las personas.

La Municipalidad dará a conocer a todo el personal de la institución las diversas medidas o disposiciones sobre higiene y seguridad en el trabajo así como a las recomendaciones en lo relativo al uso de maquinaria, como al de instrumentos, materiales y equipo de protección personal.

La Municipalidad deberá mantener en lugar accesible y para uso gratuito de los trabajadores a su servicio, botiquín equipado con los medicamentos necesarios para los primeros auxilios. Este botiquín deberá ser de material adecuado de tal forma que no pueda ingresar ningún tipo de insectos o roedores que dañen su contenido.

Todos los trabajadores deberán inspeccionar las condiciones de trabajo al inicio y al final de sus labores.

**🚧 Condiciones que deben observarse a fin de prevenir algunos accidentes.**

- Cables eléctricos de maquinas tirados en el piso.
- Uso de cables eléctricos dañados en extensiones y herramientas portátiles.
- Maquinas sin dispositivos de protección.
- Trabajos en lugares mal iluminados.
- Temperaturas elevadas o bajas.

El personal de la institución no deberá realizar esfuerzos físicos mayores de su capacidad así como también no cargar objetos que obstruyan la visibilidad en desplazamiento. Se deben Mantener los pisos limpios y sin material resbaladizo.

Los trabajadores de la Municipalidad están obligados a someterse a los exámenes médicos o de laboratorios ordenados por la Administración, con el fin de determinar el estado de salud de uno o más de sus servidores. Estos exámenes serán pagados por la Municipalidad.

**6.3.2.13 Base de datos.**

El registro del personal de la institución es una función que corresponde al departamento de recursos humanos. Una



de las finalidades de la administración del personal es mantener un control efectivo sobre el recurso humano, lo que le permite establecer los niveles de rotación, ausentismo, necesidades de capacitación, etc., y otros factores que rodean al personal. El contar con esta información facilita la generación del expediente con datos personales y labores para cada empleado. Por lo que se propone a la Alcaldía Municipal de Anamoros, el uso de los formatos de personal que se presentan posteriormente en los anexos.

**a. REGISTRO DE PERSONAL**

Este documento incluye los datos personales de cada empleado, como son: nombre completo, número de DUI, número de NUP, dirección, teléfonos, salarios, referencias laborales y demás datos específicos que permitan conocer las principales referencias de cada empleado. (Ver anexo 5)

**b. REGISTRO DE DISCIPLINA.**

Donde se lleva un control de las faltas en que incurre el empleado, así como la frecuencia en que los cometen, a su vez las sanciones que es merecedor por dichas faltas.

(Ver anexo 6)

**c. SOLICITUD DE PERMISO**

Mediante este documento el personal puede realizar formalmente la solicitud de permiso, estableciendo los

motivos, horarios, días, es decir si el permiso será concedido con goce de sueldo, sin goce de sueldo o con tiempo compensatorio. (Ver anexo 7-8)

**d. CONTROL DE PERMISOS.**

Tiene como finalidad mantener un control efectivo sobre los horarios, motivos, fechas y condición en que les soliciten dicho permiso, esto permitirá contrarrestar cualquier anomalía existente al momento de solicitarse un permiso. (Ver anexo 9)

**e. CONTROL DE LLEGADAS TARDÍAS.**

Este tiene como objetivo principal identificar los días en que el empleado se presente tarde al trabajo, las causas o posibles justificaciones de la ausencia, este permitirá decidir sobre los beneficios que se puedan otorgar al empleado. (Ver anexo 10)

**f. REGISTRO DE RENUNCIA**

Donde se establecen las causas por las cuales el empleado renuncia y la fecha en que ocurre, este instrumento permite identificar la rotación de personal en la institución y las respectivas medidas de solución a los problemas que lo generan. (Ver anexo 11)

**g. RESUMEN DE EXPEDIENTE DE PERSONAL.**

Detalla la trayectoria del empleado en la institución refiriéndose a: ausentismo, sanciones, datos específicos y el comportamiento del empleado en su trayectoria laboral.

Los miembros del departamento de recursos humanos estarán a cargo de la utilización de los documentos anteriores y serán ellos los que informarán a los empleados, a través de memorando, copias de archivos u otros medios sobre las diferentes resoluciones en cada caso que se presente, con sus respectivas modificaciones.

**h. CONTROL DE CAPACITACIONES.**

Se llevara a cabo un control de las capacitaciones que se imparten este control se llevara en forma individual por cada empleado que detallara datos referentes a la fecha en que se realizo la capacitación, lugar donde se llevo a cabo la capacitación y otros aspectos básicos sobre este criterio. (Ver anexo 12)

**i. REQUISICION DE PERSONAL**

Este es un control donde se especificara la necesidad de requerir personal de una unidad a otra. Se detallara la unidad donde lo requiera, la unidad que pertenece, su cargo actual, su cargo requerido, su nivel de estudios, su experiencia entre otros. Se llevara en forma individual por cada empleado. (Ver anexo 13)

#### **6.4 RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Para implementar la propuesta de creación del departamento de recursos humanos es necesario contar con los siguientes recursos: recursos humanos, técnicos y materiales.

##### **6.4.1 Recursos humanos**

El elemento humano que se necesitara para la implementación del departamento de recursos humanos deberá estar formado por el jefe de la unidad y dos auxiliares.

A continuación se detallan los sueldos que devengaran.

<b>Cantidad.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
1	Jefe de recursos humanos	\$ 625.00	\$ 7500.00
2	Auxiliar de recursos humanos.	\$ 475.00	\$ 5700.00
3	Auxiliar de recursos humanos.	\$ 475.00	\$ 5700.00
	Total	\$ 1575.00	\$18,900.00

##### **6.4.2 Recursos técnicos.**

Son todas las herramientas administrativas con las cuales cuenta la institución y que servirán de apoyo a la

propuesta de creación del departamento de recursos tales como: reglamento interno de trabajo, manuales, organigrama y otros.

#### **6.4.3 Recursos materiales.**

Los recursos materiales son de suma importancia para la empresa, ya que constituyen los medios por los cuales los empleados del departamento realizarán una adecuada función de sus tareas.

#### **MOBILIARIO Y EQUIPO.**

<b>Cantidad.</b>	<b>Descripción.</b>	<b>Precio unitario.</b>	<b>Total.</b>
3	Escritorio Express.	\$160.00	\$480.00
3	Sillas giratorias.	\$79.00	\$237.00
3	Mueble para computadora.	\$79.00	\$237.00
2	Archiveros (4 gavetas)	\$169.00	\$507.00
3	Computadoras DELL.	\$895.00	\$2535.00
1	Impresora HP multifunción.	\$199.00	\$199.00
3	Cargador de baterías USB FORZA.	\$41.00	\$123.00
1	Fax.	\$175.00	\$175.00
1	Enfriador de agua (oasis)	\$200.00	\$200.00
	<b>Total.</b>	<b>\$1997.00</b>	<b>\$4693.00</b>

**PAPERIA Y ARTICULOS PARA OFICINA.**

<b>Cantidad.</b>	<b>Descripción.</b>	<b>Precio unitario.</b>	<b>Total.</b>
10	Resmas de papel boom tamaño carta.	\$3.90	\$39.00
10	Resmas de papel boom tamaño oficio.	\$4.90	\$49.00
3	Caja de fólder tamaño carta.	\$5.50	\$16.50
2	Caja de fólder tamaño oficio.	\$7.50	\$15.00
3	Caja de papel para fax.	\$11.88	\$35.64
3	Caja de bolígrafo bic.	\$1.35	\$4.05
5	Cajas de chips pequeños.	\$0.57	\$2.85
5	Cajas de chips grandes.	\$0.60	\$3.00
5	Cajas de grapas.	\$1.00	\$5.00
3	Engrapadores medianos.	\$4.35	\$13.05
3	Perforadores estándar.	\$2.50	\$7.50
1	Sacapunta eléctrica.	\$6.95	\$6.95
3	Saca grapas.	\$0.50	\$1.50
3	Papeleras.	\$10.50	\$31.50
3	Marcadores.	\$1.25	\$3.75
3	Borradores.	\$0.35	\$1.05
Totales.		\$63.60	\$235.34

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Reyes Ponce, Agustín, "Administración de Personal", México, Limusa, 1973.
- Chiavenato, Adalberto, "Gestión del Talento Humano" Colombia, McGraw - Hill, 2004.
- Gibson, Jame L. " Las Organizaciones" Santiago, Chile, McGraw - Hill, 2001.
- Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" 8ª. Edición. México, Pearson, 1998.
- Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" 10ª. México, Pearson, 2004.
- Serrano, Alexis, " Administración de Personas" 1ª. Edición. El Salvador. 2007.
- "Código de Trabajo" Asamblea Legislativa El Salvador, Jurídica Salvadoreña, 2006.
- "Constitución Salvadoreña" Asamblea Legislación. 2007.
- Gálvez Meneses, Gerardo, "Enciclopedia del Management" Nueva Your, EE.UU., McGraw- Hill.
- Guillermo Manuel Ungo "Código Municipal" El Salvador, 1996.
- Corte de Cuenta, "Legislación administrativa".

## **Tesis**

- Hernández Ramírez, Ana Gladis, trabajo de graduación, "Propuesta para la creación y organización del departamento de recursos humano. Caso practico: Industria Joyera R&H S.A. de C.V de la ciudad de San Miguel." Universidad de El Salvador Año 2005.
- Ana Lisseth Castellón Quintanilla, trabajo de graduación "Diseño de un sistema administrativo para fortalecer la Administración Municipal de la Alcaldía de Santa Elena, departamento de Usulután". Universidad de El Salvador Año 2007.

## **Otros**

- [www.puebloshermanos.com](http://www.puebloshermanos.com)
- [WWW.monografia.com](http://WWW.monografia.com)



ANEXO No.1



ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS.  
Departamento de Recursos Humano.  
AVISO.

Por este se comunica a toda la comunidad estudiantil que la alcaldía municipal requiere personal para cubrir la siguiente vacante:


Cargo:

Requerimientos del cargo:

Interesados entregar currículum con fotografía reciente en las instalaciones de la alcaldía municipal a más tardar el 15 de noviembre de 2007.

**ANEXO No.2**


**SOLICITUD DE EMPLEO**

	<p><b>Alcaldia Municipal Anamoros</b></p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Foto</p>	
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION</b>			
Nombre:	Estado civil:		
Edad:	Profesión:		
DUI:	Fecha de nacimiento:		
Dirección:	Teléfono:		
E-mail:			
<b>II EXPERIENCIA LABORAL</b>			
Nombre de la empresa:	Departamento:		
Cargo:	Funciones:		
Sueldo:	Motivo de Retiro:		
Nombre de jefe inmediato:	Teléfono:		
Fecha Ingreso:	Fecha de salida:		
<b>III Estudios Realizados</b>			
<b>NIVEL</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>AÑO</b>	<b>GRADO ALCANSADO</b>
PRIMARIA			
BASICA			
BACHILLERATO			
TECNICO			
UNIVERSITARIO			
<b>IV ESTRUCTURA FAMILIAR</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>EDAD</b>	
1.			
2.			
3.			

V REFERENCIAS LABORALES			
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	DIRECCION Y TEL.
1.			
2.			
3.			
VI REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	PARENTESCO	DIRECCION Y TEL	
1.			
2.			
3.			
F. _____		F. _____	
Solicitante		Gerente de área	
Fecha:			

ANEXO No.3

TEST DE MOTIVACION.

	<p><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b></p> <p><b>Departamento de Recursos Humano</b></p>
<p><b>Test. de Motivación Personal</b></p>	
<p><b>I- Aspectos Generales</b></p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Unidad que pertenece: _____</p> <p>Cargo: _____ Fecha: _____</p> <p><b>Indicación:</b> Encierre en un circulo lo que mas de acuerdo este con la forma en la que usted se desenvuelve en su cargo, así considere sus respuestas en contexto de su trabajo actual, vida actual o de sus experiencias.</p> <p><b>Definición de la escala de puntuación</b></p> <p>1= Absolutamente e desacuerdo</p> <p>2= Muy desacuerdo</p> <p>3= Mas o menos de acuerdo</p> <p>4= Muy acuerdo</p> <p>5= Absolutamente de acuerdo</p>	

## II Aspectos específicos

CRITERIOS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1- Trato con ahínco de superar mi desempeño basado en el trabajo.					
2- Disfruto en competir y ganar					
3- A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos laborales.					
4- Disfruto un reto difícil					
5- Disfruto estar a cargo					
6- Quiero agradecer a los demás					
7- Quiero saber como voy progresando mientras hago las tareas.					
8- Confronto a la gente que hace cosas con los que no estoy de acuerdo.					
9- Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de trabajo.					
10- Disfruto establecer y lograr metas realistas.					
11- Gozo de influenciar a otras personas para que sigan mi camino.					
12- Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.					
13- Me agrada la satisfacción de determinar una tarea difícil.					
14- Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los eventos a mí alrededor.					
15- Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					


### INTERPRETACION

Para determinar sus necesidades dominantes y que lo motiva coloque la calificación que dio a cada proposición al lado del número correspondiente. Sume el total de cada columna. La suma en cada columna será entre 5 y 25 puntos.

<b>Logro</b>	<b>Poder</b>	<b>Afiliación</b>
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
Total _____	Total _____	Total _____

ANEXO. No.4

Formato de Evaluación del Desempeño.

	<p><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS</b></p> <p><b>Departamento de Recursos Humanos</b></p>								
<p><b>Test de Evaluación del Desempeño</b></p>									
<p><b>I INFORMACION GENERAL</b></p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Cargo: _____ Unidad _____</p> <p>No. de expediente _____</p> <p><b>Motivo para evaluar: Marque con una x el criterio que considere conveniente.</b></p> <p>Anual___ Ascenso___ Desempeño o insatisfacción___ Merito___ Fin de periodo de prueba___ Otro___</p> <p>Fecha de ingreso _____ Fecha de evaluación: _____</p> <p>Fecha de la ultima evaluación _____ Fecha de la evaluación _____</p> <p><b>Instrucciones:</b></p> <p>Evalué cuidadosamente el desempeño del empleado en el cargo en relación con los requerimientos actuales. Marque con una X el cuadro correspondiente en cada aspecto a evaluar.</p> <p><b>Definiciones de la Escala de puntuación.</b></p> <p><b>E:</b> Excelente                      <b>M:</b> Muy Bueno                      <b>B:</b> Bueno</p> <p><b>N:</b> Necesita mejorar              <b>I:</b> Insatisfactorio                      <b>S:</b> Sin puntuación.</p>									
	<p><b>CRITERIO</b></p>	<p><b>ASPECTOS ESPECIFICOS</b></p>	<p><b>ESCALA</b></p>						<p><b>PUNTUA CION</b></p>
1	Responsabilidad	I Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* Falta de Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* Realiza solo el trabajo que se le asigna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* Comúnmente realiza trabajos por iniciativa propia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* Pocas veces realiza trabajos no encomendados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		* Siempre pone en práctica su iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

### Departamento de Recursos Humanos

	CRITERIO	ASPECTOS ESPECIFICOS	ESCALA						PUNTAJON
			E	M	B	N	I	S	
1		<b>II Disciplina</b>							
		*Constantemente quebranta el reglamento interno.							
		* Recibe llamadas de atención.							
		* Su comportamiento es aceptable.							
2	<b>Responsabilidad</b>	<b>I Asistencia y puntualidad</b>							
		* No cumple con los horarios de trabajo.							
		* Frecuente llega tarde o no asiste.							
		* Su horario y asistencia están dentro de lo normal.							
		* Es puntual y no falta.							
3	<b>Capacidad</b>	<b>I Evaluación formal y conocimiento.</b>							
		*No posee la adecuada al puesto.							
		*Poco adecuada al puesto.							
		*Es bastante adecuada al puesto.							
		*Perfectamente adecuada al puesto							
		*Satisfactoriamente adecuada al puesto.							
4	<b>Relaciones Laborales</b>	<b>I Compañerismo</b>							
		*Desagradable trato con el resto de compañeros.							
		*Ocasionalmente el trato con los demás genera conflictos.							
		*Mantiene relaciones estables con los demás.							
		*Las relaciones son mejores de lo normal.							
		*Manifiesta excelentes relaciones							





## ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

### Departamento de Recursos Humanos

	CRITERIO	ASPECTOS ESPECIFICOS	ESCALA						PUNTAJACION
			E	M	B	N	I	S	
5	Rendimiento	I Metas calidad y cantidad de trabajo.							
		*No cumple con lo asignado, presenta deficiencia.							
		*Rara vez cumple por los errores que le generan a trazo.							
		*Cumple regularmente, su trabajo esta al día, es aceptable.							
		*Casi Siempre cumple metas por encima de sus rendimientos promedios.							
		*Siempre cumple metas, su rendimiento es muy alto.							
<p><b>III Resultados de la Evaluación (para uso exclusivo de la institución)</b></p> <p>Observación o recomendación: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puntaje obtenido _____ Resultado _____</p>									
F. _____					F. _____				
Jefe inmediato					Empleado evaluado				



ANEXO No. 8

ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

REGISTRO DE PERSONAL (BASE DE DATOS)

NOMBRE S/DUI:					No. DE DUI :				
NOMBRE S/ISSS:					No. ISSS :				
PROFESION U OFICIO:					No. NIT :				
LUGAR DE NACIMIENTO:					No. NUP :				
FECHA DE NACIMIENTO:					No. LICENCIA :				
ESTADO FAMILIAR:					No. TELÉFONO :				
DIRECCION:									
CÓNYUGE:			TRABAJO:				TELÉFONO:		
HIJOS:									
FECHA DE INGRESO:		PUESTO:			SALARIO MENSUAL \$			DIARIO \$	
LUGARES DE TRABAJO ANTERIOR			PUESTO		DESDE	HASTA	AUMENTO DE SALARIO		
							FECHA	NUEVO SALARIO	
VACACIONES			AGUINALDO			MÉRITOS, ASCENSOS, TRASLADOS			
FECHA	PAGADO	COMPROBANTE	FECHA	PAGADO	COMPROBANTE				





ANEXO No. 6  
ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS  
DISCIPLINA

FORMATO No. \_\_\_\_\_

CODIGO DE EXPEDIENTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

ÁREA \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

Amonestación

Primera: \_\_\_\_\_

Segunda: \_\_\_\_\_

Descripción de la falta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Disposiciones legales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sanción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado



ANEXO No. 7  
ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITUD DE PERMISO

FORMATO. No. \_\_\_\_\_

ANAMOROS, \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Departamento O Unidad: \_\_\_\_\_

Motivos:

01 Enfermedad: \_\_\_\_ 03 Duelo: \_\_\_\_ 05 Misión Oficial: \_\_\_\_

02 Particular: \_\_\_\_ 04 Enf. Pariente: \_\_\_\_ 06 Citas ISSS: \_\_\_\_

TIEMPO

SOLICITADO:

\_\_\_\_\_

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

Edificio No. \_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_ Tarjeta No. \_\_\_\_\_

Empleado

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

Jefe Inmediato

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

Jefe de Recursos Humanos

**ANEXO No. 8**  
**ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS**

**SOLICITUD DE PERMISO PARA SERVICIOS PROFESIONALES.**

**FORMATO No. \_\_\_\_\_**

ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS

FECHA : \_\_\_\_\_

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

**TIPO DE PERMISO**

UNIDAD DONDE LABORA \_\_\_\_\_

PARTICULAR \_\_\_\_\_

ENFERMEDAD \_\_\_\_\_

MISIÓN OFICIAL \_\_\_\_\_

FECHA	DE HORA	A HORA

OBSERVACIONES :

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

\_\_\_\_\_  
EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
JEFE ADMINISTRATIVO (A)



**ANEXO No. 9**  
**ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS**  
**CONTROL DE PERMISOS**

FORMATO No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
UNIDAD _____ CARGO _____

FECHA	TIEMPO	MOTIVO	C.G.S.	S.G.S.	T.C.	AUTORIZADO
TOTAL HORAS						

OBSERVACIONES:

---



---



---

CGS: CON GOCE DE SUELDO  
 SGS: SIN GOCE DE SUELDO  
 TC: TIEMPO COMPENSATORIO



ANEXO No. 10

ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS  
LLEGADAS TARDÍAS

FORMATO No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

ÁREA \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL MINUTOS	EQUIVALENTE HORAS	EQUIVALENTE \$

OBSERVACIONES:

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

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
EMPLEADO





**ANEXO No. 11**  
**ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS**  
**RENUNCIA**

**FORMATO No. \_\_\_\_\_**

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA _____
UNIDAD: _____

FECHA: _____
MOTIVO:
_____
_____
_____
_____
_____
_____

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO



ANEXO No. 12  
ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS  
CONTROL DE CAPACITACIONES.

FORMATO No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

<p>Institución que impartió la capacitación:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Contenido de la capacitación:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Lugar donde se impartió la capacitación.</p> <p>_____</p> <p>Fecha de capacitación:</p> <p>_____</p> <p>Hora: _____</p>
---

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado



**ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS  
DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS**

**REQUISICION DE PERSONAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad solicitante: \_\_\_\_\_

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Sueldo mínimo \_\_\_\_\_ sueldo máximo \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso al trabajo: \_\_\_\_\_

La persona se requiere:

Permanente \_\_\_ Temporal \_\_\_ Especifique tiempo \_\_\_\_\_

Para cubrir vacante por: \_\_\_\_\_

( Promoción, renuncia, incapacidad, muerte, cargo nuevo)

Nivel de Estudio: \_\_\_\_\_

Especialización requerida: \_\_\_\_\_

Especialización requerida: \_\_\_\_\_

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

Cualidades y habilidades: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Resumen de objetivos y funciones del cargo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Jefe Responsable

Procede: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo No.14**  
**MAPA DE LA CUIDAD DE ANAMOROS**

