

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
ULUAZAPA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2020.

**PRESENTADO POR:**

ARRIAZA FUENTES, WALTER SAÚL

MOLINA ESPINAL, NIDIA MASSIEL

REYES RUBIO, PEDRO HERIBERTO

**PARA OPTAR AL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ASESOR DOCENTE:**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH DE PERLA.

**OCTUBRE 2020**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICE- RECTOR ACADEMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

**VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

ING. FRANCISCO ALARCÓN

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL INTERINO**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**DECANO**

MTRO. OSCAR VILLALOBOS

**VICE-DECANO**

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

**SECRETARIO GENERAL**

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACION**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES**

LIC. RAUL ANRONIO QUINTANILLA PALACIOS

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION DE LA  
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

**DOCENTE ASESORA**

LIC. BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ OCHOA

**ASESOR METODOLÓGICO**



## AGRADECIMIENTOS

❖ A Dios todo poderoso que me dio fuerza y voluntad para seguir por el camino del bien contra las adversidades que se presentaron en el transcurso de mi etapa como estudiante y por haberme permitido alcanzar una de mis metas más anheladas. “Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán”

### **Proverbios 16:3**

❖ A Mi Madre: Zoila Marina Fuentes de Arriaza, por apoyarme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, todo su esfuerzo y dedicación en mí se convirtió en su triunfo y el mío constituyendo la herencia más valiosa que pudiera recibir, por guiarme al camino correcto somos ella y yo contra el mundo.

❖ A Mi Padre: Roberto Arturo Arriaza Rubí, Mi mayor admiración que me enseñó a como estar preparado para enfrentar la vida siempre estuvo a mi lado cuidándome y aconsejándome, desde el cielo me brinda su Luz y Fuerzas para seguir adelante siempre me motivaba que era su mayor orgullo.

❖ A Mis Hermanos: A pesar de la distancia siempre me han dado ánimos y consejos de seguir adelante gracias por todo su apoyo.

- ❖ A uno de los Tíos más especiales Rene Arturo Bercian Pérez quien admiro y es un ejemplo a seguir, me ha acompañado en las buenas y malas, y me ha aconsejado como su hijo a su querida Esposa e Hijos que hemos compartido tantos momentos especiales, gracias por todo su cariño.
  
- ❖ A mi Familia: Mi Abuela, Tías, Tíos, Primas y Primos, que cuando más necesite de su apoyo siempre estuvieron conmigo siendo mi base sólida para poder alcanzar este logro y desearme siempre buenas vibras.
  
- ❖ A mis Amigos y Compañeros: En especial a Ariel Prudencio y Darwin Franco por demostrarme que si existen las amistades sinceras y desearme siempre lo mejor, a Gabriela Melgar, Iliana Villalta, Nidia Molina, Lorena Flores, Pedro Reyes, Luis Romero a todos ellos que estuvieron conmigo en este largo camino y me alentaron con palabras de ánimo cuando lo necesité, gracias amigos.
  
- ❖ A todos los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental: Por brindarme sus conocimientos para prepararnos profesionalmente, en especial a mi Asesora de Trabajo de Grado Mtra. Lisseth Saleh, por su orientación y su tiempo para poder culminar con éxitos mi formación, que Dios les bendiga inmensamente.

**WALTER SAÚL ARRIAZA FUENTES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de la vida, por darme la fortaleza en las adversidades que se presentaron en el transcurso de mi etapa estudiante y por haberme permitido alcanzar una de mis metas más anheladas.

A mis Padres: por siempre apoyarme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional, por motivarme todos los días, guiarme en el camino correcto, por sus consejos en los momentos que más los necesitaba y por todo el sacrificio que ambos hicieron para permitirme llegar al final de mi carrera y a mis hermanos por el apoyo y amor incondicional que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Agradecer a mis amigos y compañeros: Walter Fuentes Pedro Reyes, que me acompañaron en esta etapa profesional, tanto crecimiento humano. A todos que estuvieron conmigo en este largo camino, me aconsejaron como Darwin Franco y me alentaron con palabras de ánimo cuando lo necesité, gracias amigos.

A todos los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental: Por brindarme sus conocimientos para prepararnos profesionalmente, en especial a mi Asesora de Trabajo Mtra. Lisseth Saleh, por su orientación y su tiempo para poder desarrollar con éxitos mi formación, que Dios les bendiga inmensamente.

**NIDIA MASSIEL MOLINA ESPINAL**

## **Agradecimientos**

A Dios toda la gloria de mis éxitos y para mí la satisfacción y gratitud hacia Él.

*“Den gracias a Dios en toda situación, porque esta es su voluntad para ustedes en Cristo Jesús.”*

### **1 tesalonicenses 5:18**

Dedico este triunfo en primer Lugar a Dios por nunca dejarme caminar solo, para enfrentar las adversidades y diferentes situaciones, sé que Él siempre ha estado y estará conmigo, a pesar de que no he sido el estudiante más brillante o que sobresalga por lo académico, me demostré que podía hacerlo, desde un inicio nunca pensaba en salir graduado de la Universidad de El Salvador, hasta este momento. Siempre fui el estudiante regular que conocía a todos y me llevaba con todos, y aplazar una materia de la carrera justo en tu primer año lectivo como que No es la mejor motivación del mundo, sin embargo, ese año que perdí, me sirvió para mejorar, que a pesar que en ese momento sentía la frustración y decepción de haber perdido, algo interno en mi decía “Sigue adelante”... y ahora entiendo muchas cosas que no asimilaba en ese momento, como palabras de mi padre Pedro Salvador Reyes Barrera en momentos decepcionantes me llenaron de coraje y energía para seguir, palabras de sabiduría mi madre Delfa Rubidia Rubio de Reyes, apoyo de mi hermana Zolehimy Rubidia Reyes Rubio, fueron fundamentales y una de mis principales incentivos para terminar la tesis.

Agradezco a compañeros y buenos amigos que hice a lo largo de mi trayectoria universitaria desde el primer año, a buenos docentes que te ayudan a crecer y madurar como persona y personal universitario que esta para ayudarte cuando se necesita.

Amigos que hice a lo largo de la facultad que siempre me aconsejaron e hicieron de esta tesis posible como Darwin Franco, amigos que estaban para apoyarme como Luzmila Reyes, Iliana Villalta, todos los amigos que hice en la universidad. Gracias.

A mi grupo de tesis conformado por Walter Arriaza y Massiel Molina porque logramos salir adelante, a pesar de que el proyecto fue bastante extenso conseguimos terminarlo, a nuestra asesora por ser una gran docente y una gran persona, que desempeñó su papel de asesora como una madre para nosotros Mtra. Lisseth Nohemy Saleh de Perla.

A mis seres queridos que partieron de este plano terrenal hacia una mejor vida, mis abuelas Zoila Barrera y Julia Emma Contreras, que aún viven en mis recuerdos. A mis tíos que siempre han estado para apoyarme, en especial a Milton Otoniel Rubio y Romeo Rubio, a familiares que siempre han estado presentes y pendientes del largo camino que he llevado a todos gracias.

Gracias a todas las personas que conocí a lo largo del camino, por las buenas y malas personas, experiencias, momentos, sucesos, por todo gracias, ya que, debido a eso, me sirvieron para construir una persona mejor y para madurar, que tuvo que cambiar a lo largo de los años para llegar a este momento, No es fácil, pero más allá de todas las experiencias, comprendí que la vida funciona de maneras que a veces no comprendemos, que el éxito depende más de tu compromiso que de lo que creí, que nada es regalado, y que para todo se trabaja en esta vida, madurar mentalmente es un gran regalo que me ha dejado el tiempo y que estoy solo, pero sé que Dios guía mi camino, mis decisiones y mi vida. Este es solo un pequeño paso de lo que llegaremos a ser...**Gracias Dios.**

## **Tabla de contenido**

INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del Problema .....	3
1.1 Situación del Problema.....	3
1.2 Antecedentes De La Investigación .....	7
1.3 Formulación del Problema.....	9
1.4 Justificación.....	9
1.5 Objetivos de la Investigación .....	12
1.5.1 Objetivo General. ....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
2.0 Marco de Referencia .....	14
2.1 Marco Histórico .....	14
2.2.1 Alcaldías a Nivel Mundial. ....	14
2.1.2 Alcaldías a Nivel Centroamericano. ....	21
2.1.3 Alcaldías a Nivel de El Salvador. ....	24
2.1.4 Alcaldía en Uluazapa. ....	30
2.1.5 Situación Actual de la Alcaldía de Uluazapa. ....	31
2.1.5.1 Misión de la Alcaldía Municipal de Uluazapa. ....	32
2.1.5.2 Visión de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.....	32
2.2 Marco Teórico .....	34
2.2.1 Función del Manejo de Recursos Humanos.....	34

2.2.2 Funciones generales del manejo de Recursos Humanos.....	35
2.2.3 Desempeño Administrativo .....	37
2.2.3.1 La Evaluación de Desempeño tiene dos Propósitos Principales.....	37
2.2.3.2 Objetivos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño .....	37
2.2.3.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	38
2.2.4 Método de las Escalas Gráficas.....	39
2.2.4.1 Ventajas del Método de las Escalas Gráficas .....	39
2.2.4.2 Desventajas del Método de las Escalas Gráficas .....	40
2.2.5 Método de Investigación de Campo.....	40
2.2.5.1 Características del Método de Investigación de Campo .....	40
2.2.5.2 Ventajas del Método de Investigación de Campo .....	41
2.2.5.3 Desventajas del Método de Investigación de Campo .....	41
2.2.6 Método de Autoevaluación.....	42
2.2.7 Funciones Administrativas del Personal.....	42
2.2.7.1 Tipos de Funciones Administrativas .....	42
2.2.7.2 Proceso de Provisión de Personal.....	43
2.2.7.3 Aplicación de Personas .....	43
2.2.7.4 Mantenimiento de Personas .....	44
2.2.7.5 Desarrollo de las Personas.....	44
2.2.7.6 Seguimientos de Personas.....	45

2.2.8 Personal Municipal de la Alcaldía de Uluazapa.....	45
2.2.8.1 Integración del Personal.....	46
2.2.8.2 Optimización del Uso de los Recursos .....	46
2.2.8.3 Especialización.....	46
2.2.9 Gestión Administrativa .....	46
2.2.9.1 Subsistema de Provisión de RH: .....	47
2.2.9.2 Subsistema de Mantenimiento de RH.....	47
2.2.9.3 Subsistema de Control de RH .....	47
2.2.9.4 Subsistema de Desarrollo de RH.....	48
2.2.9.5 Subsistema de Aplicación de RH.....	49
2.2.9.6 Subsistema de Aplicación de Personas.....	49
2.2.10 Calidad de Servicios .....	49
2.2.10.1 Productividad.....	50
2.2.10.2 Eficiencia.....	50
2.2.10.3 Eficacia.....	50
2.2.10.4 Calidad .....	51
2.2.10.5 Servicio. ....	51
2.2.10.6 Imagen .....	51
2.2.10.7 Estrategias .....	51
2.2.11 Viabilidad Organizacional.....	52
2.2.11.1 Viabilidad Técnica. ....	52



2.2.11.2 Viabilidad Económica .....	52
2.2.11.3 Viabilidad Operativa .....	53
2.2.12 Departamento de Recursos Humanos .....	53
2.2.12.1 Planeación.....	55
2.2.12.2 Reclutamiento .....	56
2.2.12.3 Selección de Personal .....	57
2.2.12.4 Manuales Administrativos .....	59
2.2.12.5 Contratación e Inducción del Personal. ....	60
2.2.12.6 Evaluación de Desempeño .....	64
2.2.12.7 Capacitación de Personas .....	65
2.2.12.8 Relaciones Laborales.....	65
2.2.12.9 Prestaciones y Beneficios Sociales.....	65
2.2.12.10 Higiene y Seguridad Ocupacional.....	67
2.2.12.11 Auditoria de Personal.....	68
2.3 Marco Legal.....	69
2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador. (Asamblea Legislativa , 1983)	69
2.3.2 Código Municipal (Constituyente, 1986) .....	71
2.3.4 Ley de Ética Gubernamental. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2011)	72
2.3.5 Ley de la carrera Administrativa Municipal. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2006) .....	72

2.3.6 Código de Trabajo (Organizacion Internacional del Trabajo, 1972) .....	78
2.3.7 Ley Sobre Seguridad e Higiene del trabajo (Asamblea Legislativa de El Salvador , 1956) .....	82
2.3.8 Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo (Asamblea Legislativa de El Salvador , 2010).....	85
2.3.9 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ministerio de Hacienda de El Salvador, 2000) .....	86
3.0 Diseño Metodológico.....	88
3.1 Tipos de Investigación. ....	88
3.1.1 Diseño de la Investigación.....	89
3.2 Población y Muestra .....	90
3.2.1 Población .....	90
3.2.2 Tamaño de la Muestra.....	90
3.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de información. ....	92
3.3.1 Técnicas.....	92
3.3.2 Instrumentos:.....	93
3.4 Fuentes de Recopilación información .....	94
3.4.1 Fuentes Primarias .....	94
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	94
3.5 Procesamiento de la Información.....	95
4.0 Análisis e Interpretación de los Resultados .....	96

4.1 Entrevista Dirigida al Encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel. ....	96
4.2 Análisis de datos obtenidos de Encuestas realizadas a los Empleados de la Alcaldía de Uluazapa. ....	100
4.3 Análisis de datos obtenidos de las encuestas realizadas a los Usuarios de la Alcaldía de Uluazapa .....	131
Propuesta de Diseño del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía municipal de Uluazapa.....	148
5.1 Resumen ejecutivo.....	148
5.2 Introducción.....	148
5.3 Situación actual .....	150
5.4 Creación del Departamento de Recursos Humanos. ....	152
5.4.1 Filosofía del Departamento de Recursos Humanos.....	154
Misión Del Departamento de Recursos Humanos.....	154
Visión Del Departamento de Recursos Humanos .....	154
5.4.2 Objetivos del departamento de Recursos Humanos. ....	155
Objetivo General.....	155
Objetivos específicos.....	155
5.4.3 Organigrama del Departamento .....	156
5.4.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	157

Provisión de Personas .....	157
Proceso de Aplicación de Personas:.....	158
Proceso de Mantenimiento de Personas:.....	159
Proceso de Desarrollo de Personas:.....	160
Proceso de Seguimiento de Personas: .....	161
5.4.5 Análisis interno y externo de cada proceso del departamento de Recurso humano en forma empírica de la alcaldía .....	162
5.4.6 Cuadro Resumen de cada proceso y sus respectivas áreas del Depto. de RH.	172
5.4.7 Procesos del Departamento de Recursos Humanos. ....	176
5.4.7.1 Procesos de provisión de personas .....	176
a. Requisición de Personal .....	176
b.Reclutamiento.....	179
i.Medios de reclutamiento: .....	179
a. Técnica de Transferencia y/o ascenso de personal (Reclutamiento interno)	
179	
b. Técnica de Programas de desarrollo (reclutamiento Interno).....	182
c. Técnica de Consulta de archivos de candidatos (Reclutamiento Externo)	183
d. Técnica de recomendación por parte de los empleados (Reclutamiento externo)	185
e. Anuncios en la organización (Reclutamiento Externo) .....	188

f.	Anuncios en periódicos y revistas (Reclutamiento Externo) .....	192
g.	Reclutamiento en internet (Reclutamiento Externo) .....	196
h.	Reclutamiento por Redes Sociales (Facebook e Instagram) (Reclutamiento externo) .....	199
ii.	Fuentes de Reclutamiento.....	204
a.	La propia organización (Reclutamiento Interno).....	204
b.	Universidades (Reclutamiento externo) .....	205
c.	Ferias de Empleo (Reclutamiento Externo).....	208
d.	Otras organizaciones (Reclutamiento Externo).....	211
c.	Selección .....	211
i.	Técnica de Entrevista.....	211
ii.	Técnicas de Selección.....	218
iii.	Final de Selección .....	232
d.	Contratación .....	234
a.	Técnica Contrato por tiempo indefinido. ....	234
a.	Técnica de Contratación Eventual. ....	236
e.	Inducción.....	239
	Técnica Inducción General.....	239
	5.3.7.2 Proceso de Mantenimiento de Personal.....	242
a.	Manual de bienvenida.....	242

a.	Manual de Reclutamiento y Selección.....	276
b.	Evaluaciones de Desempeño.....	322
a.	Método de escalas graficas .....	326
b.	Método Elección forzada .....	328
c.	Método de incidentes críticos .....	331
5.4.7.3	proceso de Mantenimiento de personas.....	334
a.	Prestaciones y beneficios.....	334
b.	Motivación.....	338
c.	Higiene y seguridad ocupacional. ....	343
d.	El estrés .....	355
5.4.7.4	Proceso de desarrollo de personas.....	360
a.	Capacitaciones.....	360
5.4.7.5	Proceso de seguimiento de personas. ....	370
a.	Base de Datos .....	370
b.	Buzón de sugerencia manual .....	380
c.	Buzón de sugerencia virtual .....	383
d.	Encuesta Manual para el seguimiento y control del Departamento .....	385
e.	Encuesta virtual para el seguimiento y control del Departamento.....	387
5.4.8	Etapas del Departamento de RH.....	392
5.4.8.1	Cuadro de Contenido con Etapas, objetivos y Fases .....	392

5.4.9	Conclusiones y Recomendaciones para el Departamento de recursos humanos.	396
5.4.9.1	Conclusiones.	396
5.4.9.2	Recomendaciones.	397
5.5	Presupuesto General.	398
5.6	Cronograma de Actividades	409
	Bibliografía	439

## INTRODUCCIÓN

El recurso más valioso con el que cuenta cualquier entidad pública o privada, es el Humano, organizaciones en evolución, ven primordial el desarrollo del talento humano que poseen las empresas e instituciones, como oportunidades para los empleados de seguir desarrollando sus conocimientos y como fortalezas para las entidades que ya cuentan con ellos.

Esta situación lleva a diferentes organizaciones a mejorar sus estrategias para poder resolver las diversas demandas de los empleados y de esta forma servir mejor a los clientes en el caso de las empresas, y a la población en caso de las instituciones. Al enfocarnos en las personas nos enfocamos en la estructura primordial de toda organización. El conocimiento y desarrollo de cada uno de ellos forma parte intelectual tanto para cada individuo, como para las entidades públicas y privadas.

El personal correcto combinado con un buen clima laboral favorece en el desarrollo organizacional que deben tener las entidades, en caso de las instituciones, debido al manejo de bastante personal, ven necesaria la creación de un área específica que ayude con la gestión de cada uno de sus colaboradores, y así mejorar el clima laboral, por lo tanto, consideran importante que cada institución cuente con un Departamento de Recursos Humanos.

Las gestiones administrativas designadas para un departamento, deben tener conocimiento de las diferentes funciones de la organización, misión y visión organizacional y de los empleados con los que cuentan, para el logro de los objetivos.

El contenido de este proyecto de investigación se basa en la creación de un departamento de recursos humanos a través de las necesidades que presenta una institución, donde lo primero que hicimos fue identificar el problema de la institución donde surgía tensión



en ciertas áreas, falta de comunicación y personal incorrecto. Identificando el problema, estudiamos el origen de las instituciones, todo el marco legal por el cual se rigen las alcaldías y por último, pero no menos importante marco teórico que contiene las temáticas indispensables para que este departamento funcione. Continuando hacia la metodología a utilizar para obtener información necesaria y precisa de las personas que laboran y los usuarios de la institución, consiguiendo esta información se procederá a la interpretación y tabulación de resultados obtenidos para finalizar con la propuesta de proyecto de investigación.

## **Planteamiento del Problema**

### **1.1 Situación del Problema**

Las Alcaldías son de vital importancia en el desarrollo socio económico y cultural del país dado que son mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan las acciones de determinado grupo de individuos, teniendo como principio el bienestar y la satisfacción de necesidades de la comuna de un municipio.

Es notorio que en la mayoría de Alcaldías debido a su distribución geográfica o a su población se ven restringidas por factores económicos, limitantes para ejercer proyecto, limitantes para contar con una buena estructura organizacional, generando dificultad de tener Departamentalizado todas las áreas organizativas.

Los Recursos Humanos es de gran importancia dentro de toda municipalidad, debido a que de allí depende el buen manejo de los recursos financieros, administrativos y técnicos, así como la obtención de nuevas ideas que permitan fortalecer la administración y recaudación de los ingresos provenientes de tasas, impuestos y contribuciones especiales, a partir de una buena atención al contribuyente, debidamente informado.

Una de las debilidades principales es la manera empírica en que funciona la estructura organizativa de las Alcaldías, afectando desde el proceso de Provisión de Personas, Aplicación De Personas, Mantenimiento de Personas, Desarrolló de Personas y Seguimiento de Personas debido a no contar con un área o unidad específica de Recursos Humanos. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

El Salvador consta de 262 municipios, agrupados en 39 distritos que pertenecen a los 14 departamentos. Cada municipio salvadoreño es gobernado localmente por una Alcaldía Municipal. Cada alcaldía se encuentra en el poblado administrativo del municipio. Los

habitantes de cada municipio eligen a su alcalde por períodos de 3 años y existe la posibilidad de reelección. (Listasal, s.f.)

Toda la institución es un trabajo arduo y continuo, que sin lugar a dudas debe de partir del recurso humano ya que este es el que le da vida a los bienes y materiales utilizados y es el elemento más sensible a los cambios que se puedan realizar, determinando con su desempeño el éxito o fracaso de la organización.

El Artículo 24 del Código Municipal establece que el gobierno municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. (Tramites Gob.Sv, s.f.)

Actualmente no hay ningún reglamento o base legal que rige a las Alcaldías de tener un departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, la dificultad de Seleccionar y Formar a las personas que la institución necesita y la complejidad de las necesidades de la sociedad, deben ser gestionadas de forma organizada mediante un departamento de Recursos Humanos.

La Alcaldía Municipal de Uluazapa, situada en el departamento de San Miguel, Es una institución gubernamental que tiene como base el mejoramiento de todo el municipio a fin de estar comprometida con la población a la que le sirve; por lo que es necesario que el personal goce de un buen ambiente y disposición para atender cada una de las demandas de los usuarios y así desempeñar un buen trabajo en sus áreas.

El problema surge que no dispone de un departamento de Recursos Humanos, el cual ayude al personal a trabajar con mayor tranquilidad y confianza en cada una de sus áreas, actualmente cuenta con presupuesto para implementar la unidad de Recursos Humanos con sus respectivos manuales más relevantes; la falta de dicho departamento ocasiona que se tengan problemas en cuanto a la distribución del trabajo, debido a que las labores del jefe de

Recursos Humanos se han dividido entre varios miembros de la alcaldía, a la vez los empleados no cuentan con la inducción adecuada al puesto que desempeñan y ciertas veces desconocen algunas de sus atribuciones que tienen, también no se profundiza detalles sobre información acerca de las prestaciones, descanso y horas de trabajo, historia, misión y reglamento entre otros aspectos.

La Alcaldía cuenta con el proceso de Provisión De Personas, solamente que en forma empírica entre los elementos que contiene está el reclutamiento de nuevos empleados, la selección del personal que es realizado por el Alcalde, siendo más relevantes el criterio de afinidad que el de sus competencias; lo cual conlleva a tener un personal no idóneo para desempeñar ciertos cargos esto provoca deficiencia a la hora de realizar sus labores.

En cierta parte cuenta con el proceso de Aplicación De Personas, ya que cuenta con un Diseño de cargos y descripción de puestos, pero estos no son puestos en práctica ya que no se le transmiten a los empleados, además muchas de las actividades van cambiando según la administración del nuevo alcalde y las exigencias del entorno, por lo tanto se deben revisar y actualizar los procesos a fin de mejorarlos. Se deben incluir manuales que no se tiene por el momento como lo son manuales de selección, contratación e inducción que son de gran utilidad para el funcionamiento eficiente de la Alcaldía.

También en cierta parte cuenta con el proceso de Desarrollo de Personas debido a que posee capacitaciones pero son un área que se deben reforzar para el mejoramiento de la comuna y los servicios que prestan, las capacitaciones que brindan son impartidas por el INSAFORP y no se tienen una programación, ni son de manera constante; además los temas que se imparten no son los adecuados para los empleados no se encargan de fortalecer sus debilidades, se debe de tener en cuenta que al capacitar al empleado es moldearlo y hacerlo más competitivo, pero no cuenta con métodos para evaluar el desempeño obtenido por los

empleados lo que es de gran importancia para el cumplimiento de logros de objetivos propuestos a nivel individual, así mismo para identificar debilidades y problemas del personal evaluado .

Además, no cuenta con procesos de Mantenimiento de Personas y de Seguimiento de Personas ya que no hay ningún beneficio o remuneración para motivarlos y que estos generen mayor eficiencia y productividad. No se tiene la ayuda de un profesional conocedor en técnicas de negociación y resolución de conflictos con conocimientos de manejo de personal que ayude a solventar los problemas de carácter personal.

## 1.2 Antecedentes De La Investigación

Dentro de la búsqueda de los antecedentes sobre la creación de un departamento de recursos humanos se analizará en el área de la administración pública, por lo que es necesario primeramente estudiar, saber la importancia de análisis de esta investigación.

Tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL 2012”.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas (Gestión de recursos humanos, 2014) La creación del departamento de Recursos Humanos, es una obligación para las empresas que pertenecen al sector público, se exige el establecimiento del departamento de recursos humanos para ayudar a la organización a mejorar su eficiencia y efectividad, para garantizar el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias municipales y gubernamentales.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones, para satisfacer objetivos múltiples que se le presente, y lograr resultados mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Tesis. “ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

Se realizan capacitaciones enfocadas en que el talento humano con que cuenta la institución cuente con la suficiente motivación, herramientas administrativas y espacio físico para que desarrolle su trabajo de una manera óptima (DESEMPEÑO, ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL, 2019).

Partiendo de lo anterior y en la actualidad, para el mejoramiento continuo del personal, simbolizados por la calidad del empleado, calidad de laboral y los servicios, de ello depende los especialistas del puesto y que recluten para desarrollar una mejor selección en este ámbito.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Idalberto, Chiavenato, 2004)

Dentro de la organización administrativa se enfrenta al movimiento generalizados de mejores relaciones humanas, la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aun opera, a eso nos referimos cuando encontramos circunstancia que requiere conocimiento para poder resolverse dentro del departamento de recursos humanos.

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados. El departamento de administración de capital humano es un departamento de servicios (William B. Werther, Jr. Keith Davis, 1996)

Por lo tanto, el comportamiento organizacional, se apoya en actitudes, para obtener un determinado éxito o adecuación de la institución. Los trabajadores o individuos tienden a permitir que sus problemas afecten y de esa manera no desempeña el capital humano, se debe asegurar tener estrategias para emprender esfuerzos colectivos que servirán para el cumplimiento de objetivos de la institución junto a los procesos administrativos.

“Proceso de planificación, organización, dirección y control de del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, James A. F., 1996)

### **1.3 Formulación del Problema**

¿En qué medida las practicas del manejo de un Departamento de Recursos Humanos contribuyen a mejorar el Desempeño Administrativo de la alcaldía de Uluazapa, municipio de San Miguel, año 2020?

### **1.4 Justificación**

El Departamento de Recursos Humanos, es de suma importancia en cualquier organización, empresa o institución, especialmente cuando está en crecimiento, reflejado en los antecedentes de estudios realizados serán de mucha utilidad para el diseño.

El recurso humano de la institución por falta de un departamento, recurre a “encargados de área de recursos humanos” designados por el Alcalde, en este caso la Secretaria Municipal y el Jefe del UACI, que aparte de realizar sus funciones, se hacen cargo de buscar posibles soluciones a las problemáticas que presentan los trabajadores de la institución. Esto provoca cierto descontento por parte de ellos, debido a que no tienen claro a quien de estos acudir, por mencionar un ejemplo, problemas sencillos dentro de la Alcaldía, son responsabilidad de la secretaria y problemas mayores fuera de la institución, es decir, con la población y personal que labora fuera, son responsabilidad del Jefe del UACI. Algunos de los empleados recurren al que se encuentre más inmediato, sin embargo, si el “encargado” considera que la problemática no es de su competencia lo refiere al otro, generando así conflicto interno, entre los empleados y los responsables del área de recursos humanos.



Por esta y otras razones, la institución considera importante la creación y diseño de un Departamento de Recursos Humanos, que contenga temáticas y actividades útiles para las diferentes situaciones que enfrenta la Alcaldía. Esto aparte de mejorar, facilitaría las relaciones laborales entre altos mandos administrativos de la institución (encargados, consejo municipal y Alcalde), con las personas que laboran en las diferentes áreas.

Convirtiendo el “área de recursos humanos” (con lo que cuenta la institución actualmente), en un departamento que sea completo, cumpliendo las expectativas, cubriendo necesidades demandadas y apoyando el crecimiento del recurso humano. Esta investigación será actual, innovando en los conocimientos empíricos que practica la institución hacia procesos técnicos para mayor claridad y asertividad de acciones a realizar en momentos que sean necesarios.

Aplicable en las diferentes situaciones que se presenten, concediendo de iniciativas y opciones a la persona designada para el cargo, que será de gran utilidad para los demás que laboran en la institución, generando mayor confianza entre los trabajadores y el consejo municipal para la resolución de problemas través de manuales, técnicas, instrucciones, leyes, etc. Contenidos en este proyecto para varios años en la institución, en busca de mejorar en la comunicación de los empleados, resolución de problemas, practicas idóneas de selección de personal, posibilidad de planes de incentivos entre otras. Que las personas sepan dónde pueden acudir a la hora de tener un inconveniente por las diferentes actividades que realizan en la Alcaldía.

Para llevar a cabo la creación del departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía de Uluazapa, se necesita de cierto tiempo para estudiar, analizar y realizar el contenido que tendrá este departamento, con lo que cuentan actualmente (ciertos manuales, practicas, formas de trabajo, etc.) servirán de punto de partida, para saber que necesita el capital humano de la

institución, que se estará realizando desde febrero hasta agosto del año 2020; permitiendo diseñar un departamento adecuado.

La Alcaldía cuenta con fortalezas como ahorro de recursos como el tiempo y papelería al localizar información fundamental para la toma de decisiones, dispone de equipos informáticos para facilitar tramites, Encargados del área son capaces de brindar solución a problemas presentados por el personal de la institución, los empleados son capaces de reconocer problemas y autoridades a las que pueden recurrir, empleados colaboran entre ellos cuando es necesario, buena comunicación entre los encargados y el consejo municipal.

Se pueden aprovechar oportunidades, por tener un personal adaptable y comprensible a ciertos cambios considerando las mejoras para el clima laboral y de la institución, consejo municipal dispuesto a trabajar en el progreso de la Alcaldía, los empleados con mayor experiencia laboral colaboran con nuevos integrantes a través de su conocimiento en los diferentes puestos de trabajo, Alcalde demuestra interés por una mejor gestión del talento humano.

Para un país en vías de desarrollo la importancia de la evolución de la sociedad es primordial, Instituciones y organizaciones, con la revolución digital que afecto a todo el mundo, El Salvador no fue la excepción, las personas cambiaron sus paradigmas de esclavitud laboral, por igualdad en valores y derechos como personas dentro de una empresa, realizando cambios en las estructuras. Comenzó con grandes multinacionales, a través de la gestión de recursos humanos para cualificar el personal más idóneo, donde fue adoptando más elementos como contratación y despido, capacitación, conciliación de horarios, y todo lo que guarde relación con bienestar de recursos humanos.

### **Beneficios esperados de Crear un Departamento de Recursos Humanos:**

Mejorar las relaciones de convivencia entre las personas que laboran diariamente; Soluciones precisas a diversas problemáticas que se puedan dar en la Alcaldía; Diseñar, un buen departamento de Recursos Humanos para mejorar la atención de la comunidad que visita la institución, mejorando el clima laboral y atención a los usuarios; Puestos de trabajo acertados, a través de procesos de selección adecuada, definir mejor las funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal; El estudio permitirá a la Alcaldía Municipal de Uluazapa, actualizar los conocimientos, mejorar enfoques, optimizar prácticas, trabajar con mayor eficiencia con el fin de brindar un mejor servicio a la comunidad.

Instituciones cuentan con una gran cantidad de procesos, y por tanto debe existir el Departamento de Recursos Humanos para cubrir todos aquellos aspectos relacionados con sus trabajadores y con los otros departamentos para tener una correcta comunicación y colaboración en todos los aspectos que sean necesarios. Con la finalidad de contribuir y mejorar las relaciones sociales de la institución.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General.**

Conocer las funciones del manejo de Recursos Humanos y como contribuyen para mejorar el Desempeño Administrativo de la Alcaldía de Uluazapa, municipio de San Miguel, año 2020.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar las funciones administrativas del personal de la alcaldía municipal de Uluazapa.
- Identificar si la gestión administrativa de Recursos Humanos brinda a los usuarios los servicios municipales eficientes y de calidad.
- Indagar la viabilidad organizacional de la creación de un departamento de Recursos Humanos de la alcaldía de Uluazapa.

## **2.0 Marco de Referencia**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.2.1 Alcaldías a Nivel Mundial.**

Los antecedentes más lejanos del municipio se encuentran en las ciudades Estados de la antigüedad, considerados por algunos autores como “Estados Municipales” cuyo prototipo fue la “polis” griega, sobre todo en la ciudad de Atenas, en donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadistas como Pericles (495-229 A.C.).

En Roma nace un elemento que se encontrara presente en los Municipios y Estados Nacionales: el sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como república, las Cívicas. Fue Marco Tulio Cicerón (106 AC) quien se expresó de ella como una cosa del pueblo formado por hombres no de cualquier manera congregada, sino la reunión que tiene su fundamento en el consentimiento jurídico y en la común utilidad.

En esa organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas, como lo fueron las grecorromanas, organización que giró alrededor de la “polis” o la civitas, se advierte surgimiento embrionario del estado moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.

Prácticamente el municipio aparece como unidad político Administrativo entre los Romanos y sus campañas de conquista. Estos lo llevaron hasta aquellas ciudades que caían en su poder en sangrientas guerras e inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de autogobierno que recibió el nombre de “Municipium”, los habitantes o residentes

permanentes en ellas recibieron el nombre de “Civesmunicipes” los que gozaban de los privilegios y derechos de la ciudadanía romana con el hecho de elegir entre los mismos su propio gobierno, formado por dos o cuatro magistrados llamados Duumviri o Quatorviri que tenían a su cargo las funciones de justicia .

Del gobierno, además formaban parte el defensor civitatis, los curatores o procuradores encargados de los negocios públicos; los “notarii” y los escribas antecesores de los actuales notarios.

Las leyes municipales eran dictadas por una asamblea a la que se conocía como Curia u Ordo Decurionum y el régimen municipal era regulado por la Lex Julia Municipalis.

En España, a la caída del imperio, mantuvo el municipio su primitivo orden y en la época de los Visigodos, existía en cada ciudad una institución denominada Conventus publicus Vicinorum que constituían la asamblea de los hombres libres que cumplían con funciones administrativas y judiciales.

Durante la reconquista, al luchar contra los árabes, los españoles estimularon el nacimiento de poblaciones de frontera a las que se dotaba de fueros, clasificados en fueros breves o sea los que regulaban las relaciones de la ciudad con los monarcas; fueron extensos o códigos de administración municipal cartas pueblas que dotaban a las ciudades recién fundadas de libertades y privilegios. Las ciudades grandes eran gobernadas por los conventos públicos vicinorum y luego por el concilium o asambleas vecinales; en cambio las ciudades pequeñas contaban con un consejo abierto o cabildo abierto que se reunían el día domingo para tratar asunto de interés personal.

Fue el periodo de decadencia que llegó el municipio introducido por España a nuestra América. Con el nacimiento de las poblaciones que los colonizadores fueron fundando, nacían

los cabildos y ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborígen.

Como institución político administrativa el municipio ha subsistido después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular ha sido de relativa incidencia en su desarrollo, con raras excepciones en algunos países, debido a las tendencias centralizadoras del poder en la mayoría de los Estados de Origen hispano-indio que, cada vez se vino acentuando más de la independencia, su participación en las luchas emancipadoras tuvo una significación restringida y meramente coyuntural, pues los vendedores protagonistas de ellas, no fueron integrantes del pueblo bajo, sino de los españoles o criollos descontentos con la metrópoli y con los acontecimientos políticos que se habían producido en ella, quienes lograron cierto grado de apoyo en sus objetivos.

Es importante mencionar el fenómeno europeo de la edad media, en donde las ciudades libres (verdaderos municipios) constituyeron focos de desarrollo de las ciencias, artesanías, de la industria incipiente y de la cultura, hasta llegar a crear una auténtica clase social, la burguesía, que desplazó del poder a la democracia en el siglo XVIII con la revolución francesa de 1789.

El modelo inicial de gobierno municipal de las alcaldías ordinarias y alcaldías mayores funcionó a lo largo de todo el período colonial y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se les fue dotando de los respectivos gobiernos. En algunas villas se nombraron tenientes actuaban como delegados de ellas.

Como se ha podido observar, en los antiguos pueblos o civilizaciones la administración de las alcaldías en España llamadas ayuntamientos, ha evolucionado a lo largo de la historia desde sus funciones y actividades, hasta sus recursos para plasmar ideas o información que utilizaba para llevar a cabo determinadas actividades.

Los recursos con los que se contaban únicamente era con tinta, pluma y material para plasmar ideas, lo más importante fue el recurso humano, quienes eran los que ejecutaban los trabajos que integraban o ayudaban a las antiguas civilizaciones.

Con el transcurso del tiempo y la llegada de la Revolución Industrial este tipo de administración ha evolucionado desde elementos materiales hasta la forma de comunicación, administración y formación integral del recurso humano. Hoy en día la entidad en estudio, para llevar acabo de una forma eficaz y eficiente las actividades o servicio que presta a la comunidad, se auxilia o cuenta con equipos tecnológicos muy avanzados tales como: computadora, fotocopidora, fax, comunicación inmediata, (teléfono-cibernética), lo que representa una parte importante en el desarrollo de las actividades. (Chávez Zamora, 2006)

El sistema de gobierno municipal está fundado en una distribución de funciones y relaciones entre sus dos órganos de gobierno. Existen municipalidades de la región donde el órgano colegiado ostenta las competencias normativas, planificadoras, presupuestarias y la de dictar los actos de mayor trascendencia; por su parte, el órgano unipersonal (el alcalde) ejerce las funciones ejecutivas y representativas. Y, en cambio, existen otros casos en que el poder local pivota fundamentalmente en el órgano unipersonal.

Dependerá de cómo se produzca la distribución de funciones y competencias entre el órgano unipersonal y colegiado, así como el sistema de las mayorías y minorías que forman parte de los órganos de gobierno y del sistema electoral combinado con el sistema de partidos, para que se creen o establezcan “mayorías sólidas” de gobierno en la municipalidad. Predominan en la región las municipalidades con alcaldes fuertes y concejos débiles, es decir, hay una ausencia de pactos de gobierno local, de estrategias o alianzas de grupos políticos para asegurar la gobernabilidad.



La Carta de Autonomía Municipal Iberoamericana aprobada el 22 de noviembre de 1990 comprende, a manera de declaración, los contenidos mínimos que a continuación se enuncian:

- A. Capacidad de elegir sus propias autoridades El ejercicio político de la autonomía municipal conlleva el principio de electividad periódica por sufragio universal, libre, secreto y directo de todos los representantes y cargos políticos.
  
- B. Competencias municipales La autonomía no comporta un ámbito material de competencias, ya que éstas tienen que ser fijadas por ley. Las competencias tienen dos magnitudes: el poder político o jurídico y el sector material de actuación o actividad sobre las cuales se lleva a término dicho poder político o jurídico. Por todo ello, no puede establecerse un listado de competencias municipales; sólo puede afirmarse que las municipalidades tienen que amparar las iniciativas locales que sean convenientes o adecuadas para el desarrollo y la gestión. La transferencia de competencias y funciones hasta ahora reservadas a otras administraciones implica que sea reconocida a los municipios la igualdad de derechos respecto a las otras administraciones y, por tanto, dotaciones económicas para su ejecución.
  
- C. Suficiencia financiera La autonomía tiene que ir acompañada de los recursos económicos necesarios para el ejercicio de las competencias y para que éstas puedan ser asumidas con responsabilidad. Los recursos de las haciendas locales consisten en bienes o tributos propios y transferencias o participación en los ingresos del Estado. La importancia de los recursos propios es obvia, ya que esto evita la supeditación a otras instancias centrales o regionales en sus decisiones. Las transferencias o la participación en los ingresos del Estado son una constatación de

la responsabilidad compartida que tiene el gobierno local con el gobierno central a fin de lograr la prestación de servicios y funciones públicos.

- D. Auto-organización La autonomía conlleva el poder y la capacidad de auto-organización para desarrollar la estructura organizativa y funcional, y para emitir normas y regulaciones adecuadas para la ejecución de las competencias encomendadas, así como para una mejor prestación de los servicios públicos y el fomento del desarrollo local. Esta capacidad de autoorganización requiere la formulación y aprobación del presupuesto, que es uno de los elementos importantes en la proyección de obras y acciones. Por ello, los municipios tienen que gozar de autonomía en la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto, disponiendo de controles y fiscalizaciones internas ejercidas por el personal civil propio. Esta supervisión debe realizarse con plena independencia. Los controles externos de fiscalización de la ejecución presupuestaria a posteriori, han de llevarse a cabo por organismos especializados en la materia. Otros elementos propios de la autoorganización son las políticas de personal, su capacidad para fijar plantillas, puestos de trabajo, retribuciones, estilos de trabajo, etc.
- E. El desarrollo económico Los municipios no pueden ser ajenos a las políticas de desarrollo económico, y han de participar en el estudio, programación y ejecución de los planes de desarrollo, conjuntamente con las otras administraciones del país y con los organismos internacionales especializados que cooperen en los proyectos.
- F. Medio ambiente Debe considerarse obligatoria la presencia de los poderes municipales en la toma de medidas protectoras del entorno físico ambiental, como partes implicadas muy directamente en la cuestión. Esto es así, tanto por su

responsabilidad, como porque constituyen la base que soporta los efectos perniciosos del deterioro ambiental de manera más inmediata.

- G. Recuperación municipalista La consolidación del municipalismo tiene que contar con el impulso del asociacionismo municipal en todos los países, priorizando su implantación donde éste aún no exista.
- H. La participación popular La municipalidad actual debe funcionar como una instancia facilitadora, que estimule la acción participativa de los diversos agentes sociales, promoviendo una relación innovadora entre las asociaciones y el gobierno local como expresión de los intereses y preocupaciones de los ciudadanos.
- I. Mecanismos de protección jurisdiccional de la autonomía local El ordenamiento jurídico tiene que ofrecer mecanismos para garantizar jurídicamente que las leyes y actividades de las administraciones estatales, regionales, etc., respetan la autonomía municipal. Esto es debido a que el principio autonómico es incompatible con la existencia de controles administrativos sobre la actividad local y, si éstos existen, tienen que ser rigurosamente limitados y justificados. Sólo son posibles los controles de legalidad perfectamente determinados y que tienen por finalidad verificar que un acto o decisión local no infringe la normativa vigente. En cambio, los controles de oportunidad, que son aquéllos que tienen por finalidad la prevalencia de una opción frente a otras posibles (todas ellas correctas desde el punto de vista legal), son inadmisibles respecto al principio autonómico. La Carta de la Autonomía Municipal Iberoamericana del 22 de noviembre de 1990, en su apartado 4, precisa taxativamente la exclusión de los controles gubernamentales sobre las

municipalidades, quedando éstos exclusivamente en manos de los Tribunales de Justicia y los órganos de control generales de carácter económico.

Desde 1982 se han promulgado nuevos códigos municipales en más de diez países de la región, en los que se fija el reconocimiento de la autonomía municipal y los elementos que la caracterizan. (Victory)

### Centroamérica: Número de Municipios según país (Circa 2005).

País.	Número de Municipios.
Costa Rica.	81
El Salvador.	262
Guatemala.	332
Honduras.	298
Nicaragua.	153
Panamá.	75
<b>Total.</b>	<b>1,201</b>

FUENTE. ESTADO DE REGION 2008.

#### 2.1.2 Alcaldías a Nivel Centroamericano.

En Centroamérica existen 1,201 municipios. Guatemala, el país donde vive más gente, tiene el mayor número de municipalidades: en total, 332. Panamá, el país menos poblado de la región, tiene 75 municipalidades.

Funcionamiento de las municipalidades en Centroamérica: Las municipalidades centroamericanas tienen asignada la prestación de servicios públicos esenciales, como el

servicio de agua, recolección y disposición de basura, construcción y mantenimiento de caminos vecinales, administración de mercados públicos, policía de tránsito y administración de cementerios, limpieza y cuidado de parques públicos. Además, brindan servicios administrativos como el registro de negocios, la emisión de certificaciones de nacimiento y matrimonio, la autorización y emisión de permisos de construcción, etc.

Tomando en cuenta las distintas labores que realizan los gobiernos municipales, resulta clave fortalecerlos y modernizarlos. Ello les permitirá:

- Ser más eficientes, es decir, cumplir con su trabajo y aprovechar al máximo sus recursos para brindar a la comunidad servicios de calidad.
- Obtener mayores vínculos con los habitantes de su municipio para representar de una mejor manera los intereses y las necesidades de todos sus pobladores.

En los años noventa se pensó que la descentralización permitiría lograr esto. Pero... ¿qué es la descentralización? Significa el traslado de obligaciones y servicios de la administración central del Estado a las municipalidades, para lograr esto les transfiere responsabilidades y recursos.

Sin embargo, veinte años después de haberse iniciado los procesos de descentralización, aún no se concretaron ni se lograron los resultados esperados.

Algunos avances que se dieron durante el período 1999-2007 son:

- Reformas (cambios) a la ley para ayudar a las autoridades municipales a administrar mejor la municipalidad y obligar a las autoridades a rendir cuentas por su trabajo, es decir, informar sobre lo que hacen.

A pesar de estos avances, cabe destacar que en Centroamérica existen diversas posiciones sobre la descentralización de funciones a las municipalidades. Aunque a nivel regional no existe un apoyo alto a este proceso, en Nicaragua más de la mitad de las personas están a favor de ella. En Panamá sucede lo contrario, solo una de cada seis personas favorece la descentralización de funciones. La mayoría de las personas está a favor de mantener las cosas tal como están o de darle más funciones al Gobierno nacional. De todos los países del istmo, sólo en Nicaragua y Guatemala la descentralización cuenta con más apoyo.

### Ingresos municipales

Considerando los datos del 2004, de acuerdo al Panorama de los Gobiernos Municipales Centroamericanos, sobresalen las diferencias entre países:

- Costa Rica es el país con mayores ingresos municipales por persona: 34,8 dólares.
- El Salvador es el país con menores ingresos municipales por persona: tan sólo 7,2 dólares.
- En 1993, la diferencia entre el país con el ingreso municipal por persona más alto (Costa Rica) y el más bajo (El Salvador) era de poco menos de 15 dólares; en el 2004 esta diferencia se amplió a 28 dólares.

### Gastos de las municipalidades

En los gobiernos municipales centroamericanos existen diferencias importantes en el monto de los recursos que se dedica a inversión y lo que se gasta en administración, es decir, entre la cantidad de fondos que se usan en proyectos para la comunidad y los recursos que se dedican a atender los gastos de operación del municipio.

En promedio, las municipalidades de la región dedican 36% de sus gastos a la administración y poco menos de un tercio (27%) a la inversión. Esto quiere decir que gastan más dinero pagando salarios a los empleados, por ejemplo, que construyendo obras que beneficien a toda la comunidad. No obstante, al considerar a los países individualmente se identifican diferencias importantes.

El que más invierte es Nicaragua, con un promedio de 51% de sus gastos, esto significa que de cada 100 córdobas que tiene la municipalidad gasta 51 en inversión.

El país que le sigue es Honduras, con 34%, en este caso significa que las municipalidades hondureñas, de cada 100 lempiras que tienen, gastan 34 en inversión.

Panamá, por su parte, se caracteriza por ser el país centroamericano que más gasta en asuntos administrativos, 53 de cada 100 dólares, y de cada 100 dólares que ingresan al gobierno municipal solamente 9 se dedican a la inversión.

Costa Rica también es un país que gasta gran parte de sus recursos en la administración del municipio. Las municipalidades costarricenses solamente invierten 21 de cada 100 colones en inversión, mientras que gastan 41 de cada 100 colones en administración.

No se contó con información actualizada para Guatemala y El Salvador. (Programa Estado de la Nación)

### **2.1.3 Alcaldías a Nivel de El Salvador.**

De acuerdo a la Constitución de El Salvador (Art. 200) el territorio de la República está dividido en departamentos, cuyo número y límites serán fijados por la ley, y en cada uno de ellos habrá un gobernador nombrado por el Órgano Ejecutivo. Así mismo, para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por consejos formados

por un Alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población (Art. 202).

En la actualidad, la República de El Salvador está dividida en 14 Departamentos y 262 Municipios, los cuales son autónomos en lo económico, técnico y administrativo. Dentro de los municipios, las alcaldías son el gobierno máximo, donde se sitúa físicamente el gobierno local, y todo su aparato administrativo. Las alcaldías tienen como misión gobernar y administrar todos los bienes públicos del municipio. (Salvador)

En la época colonial cada municipio era la unidad política menor en la organización del gobierno, y constituía la mediación jurídica-política entre la monarquía (el gobierno español) y los ciudadanos. En los municipios no se tomaban decisiones en el campo político y mucho menos en el proceso de elección de los miembros del gobierno municipal. No obstante, durante la lucha para lograr la independencia de la dominación española, las municipalidades jugaron un papel importante, convirtiéndose en espacios políticos en los que se desarrolló la lucha por la independencia, bajo formas políticas de resistencia a los niveles superiores del gobierno colonial. Tales movimientos, inspirados en una filosofía política antimonárquica y en los principios de los derechos del hombre y del ciudadano, afirmados por la Revolución Francesa y la Revolución de Independencia de los Estados Unidos, encontraron en los municipios el lugar más propicio para su difusión y consolidación, germinando así la vocación política-democrática de las comunidades municipales. La Constitución de la República de El Salvador decreta en 1986, que estuvo vigente hasta 1939, en su Art. 113, establecía: “que el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población”, así mismo en su Art. 117, establecía que: “las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes”.



En tal sentido, el municipio es el ente encargado de desarrollar, orientar y ordenar la vida social, económica, política y cultural de los vecinos; es decir, de la sociedad que habita en la porción de territorio que demarca la jurisdicción municipal.

## **Generalidades de los Recursos Humanos.**

### **Definición.**

El Recurso Humano está definido por las personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización, su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. (Chiavenato I. , Administacion de Recursos Humanos, 2009)

### **Historia de los Recursos Humanos.**

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerado como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación.

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa

tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2009)

Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos.

### **Papel de los Recursos Humanos en la Gestión Municipal.**

Es indudable la importancia que adquirió el tratamiento de los recursos humanos en los últimos años en las organizaciones públicas. Esta tendencia puso en valor el papel de las personas para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos adscritos a los aparatos administrativos del estado. Los principales factores que, en términos generales, explican este fenómeno son:

- Las modificaciones de la economía y del mercado de trabajo, ligados a la globalización y al cambio tecnológico.
- La valorización del conocimiento como el principal capital de las organizaciones.
- Los cambios operados en cuanto al papel del estado (en su esfera nacional, provincial y municipal), su relación con la sociedad y el mercado, con su consecuente influencia en el funcionamiento y en las estructuras de sus instituciones.

- La emergencia de nuevos roles y formas de participación y articulación en la sociedad civil. En este marco, la concepción sobre los recursos humanos en la gestión local, adquiere un relieve singular. Los diferentes enfoques respecto del desarrollo local no pasan por alto la importancia de los recursos humanos como un elemento estratégico de dicho desarrollo. ¿Por qué resultan estratégicas las personas a la hora de comenzar, continuar o consolidar un proceso de gestión de desarrollo local? Sencillamente porque son las personas quienes movilizan (o no) el resto de los componentes o recursos que una organización o comunidad poseen. Si bien esta simple fórmula ha sido reconocida por todas las escuelas de administración o de estudios sobre las organizaciones, en los últimos años ha adquirido un valor adicional. En efecto, las personas dejaron de entenderse como parte del capital físico de una organización (factor humano), como un "recurso", para entenderlas como agentes de cambio que poseen un capital intangible de valor irremplazable: el conocimiento. Precisamente, el conocimiento, junto a la imaginación humana, es y será la fuente principal de riqueza de una sociedad. Si el desarrollo local deviene de la interrelación de elementos, entre los cuales se encuentran los recursos humanos, su capacidad de crear condiciones que favorezcan la innovación, la creatividad y la generación de actitudes emprendedoras pone en valor una región y promueve dicho desarrollo. Si entendemos que el desarrollo local se desenvuelve en un sistema donde existen actores (individuales y colectivos) que despliegan estrategias y generan determinadas prácticas, las personas que forman parte de una organización municipal no son más que otro conjunto de actores o agentes que actúan dentro del escenario local. Por lo cual, las personas que laboran en el ámbito municipal también son o pueden ser facilitadoras del cambio. (Dora, 2009)

#### 2.1.4 Alcaldía en Uluazapa.

Uluazapa es un municipio del departamento de San Miguel, El Salvador. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de 3.351 habitantes. El municipio tiene un área de 36,42 km<sup>2</sup>, y la cabecera una altitud de 300 msnm. Las fiestas patronales se celebran en el mes de enero del 13 al 27 en honor a la Coronación de la Inmaculada Virgen de Concepción. El topónimo ulúa *Uluazapa* significa: "Lugar pedregoso de los Ulúas".

El poblado era habitado por tribus ulúas, desde antes de la época prehispánica. Para el año 1577 se encontraba bajo la administración de los frailes seráficos de San Miguel. En el año 1689 un informe refería que en el lugar se encontraban "156 indios de confesión" y "algunas siembras de maíz". Para el año 1740 habitaban unas 150 personas, y en 1770, unas 223. Ingresó al Partido de San Miguel el año 1786.

En la época republicana de El Salvador, adquirió el título de villa el 23 de enero de 1877. Para el año 1890 tenía 1.315 habitantes. Cuando el gobernador T. Vilanova llegó a la población para su visita oficial en el 27 de junio de 1891, la fabricación de sombreros de palma era el principal patrimonio de los habitantes porque los terrenos de la población eran buenos para la planta que sirve para esa industria. (Wikipedia, s.f.)

### **2.1.5 Situación Actual de la Alcaldía de Uluazapa.**

La municipalidad de Uluazapa como institución pública es regulada principalmente por el Código Municipal y otras leyes de la República, así como también es asesorada por parte de la corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM), por otra parte, es fiscalizada y controlada por la Corte de Cuentas de El Salvador quien vela por el buen uso de los fondos públicos.

En el área administrativa no se cuentan con todas las herramientas administrativas de apoyo que permitan que los empleados conozcan sus funciones dentro de la municipalidad, en la Alcaldía laboran actualmente 30 empleados de forma permanente y 5 externos, se identifican áreas funcionales como la de servicios Municipales, que son las encargadas de realizar, monitorear y supervisar la prestación de servicios públicos, controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de aseo, mercado municipal, registro del estado familiar, cementerio, entre otros.

Además, en ellas están también las áreas de finanzas, que es la encargada de tareas de ejecución de proyectos, contabilidad, tesorería y la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional, (UACI). Otra área la cual se encuentra definida dentro de la Alcaldía de Uluazapa es la del control tributario que es el área en la cual se integran las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales.

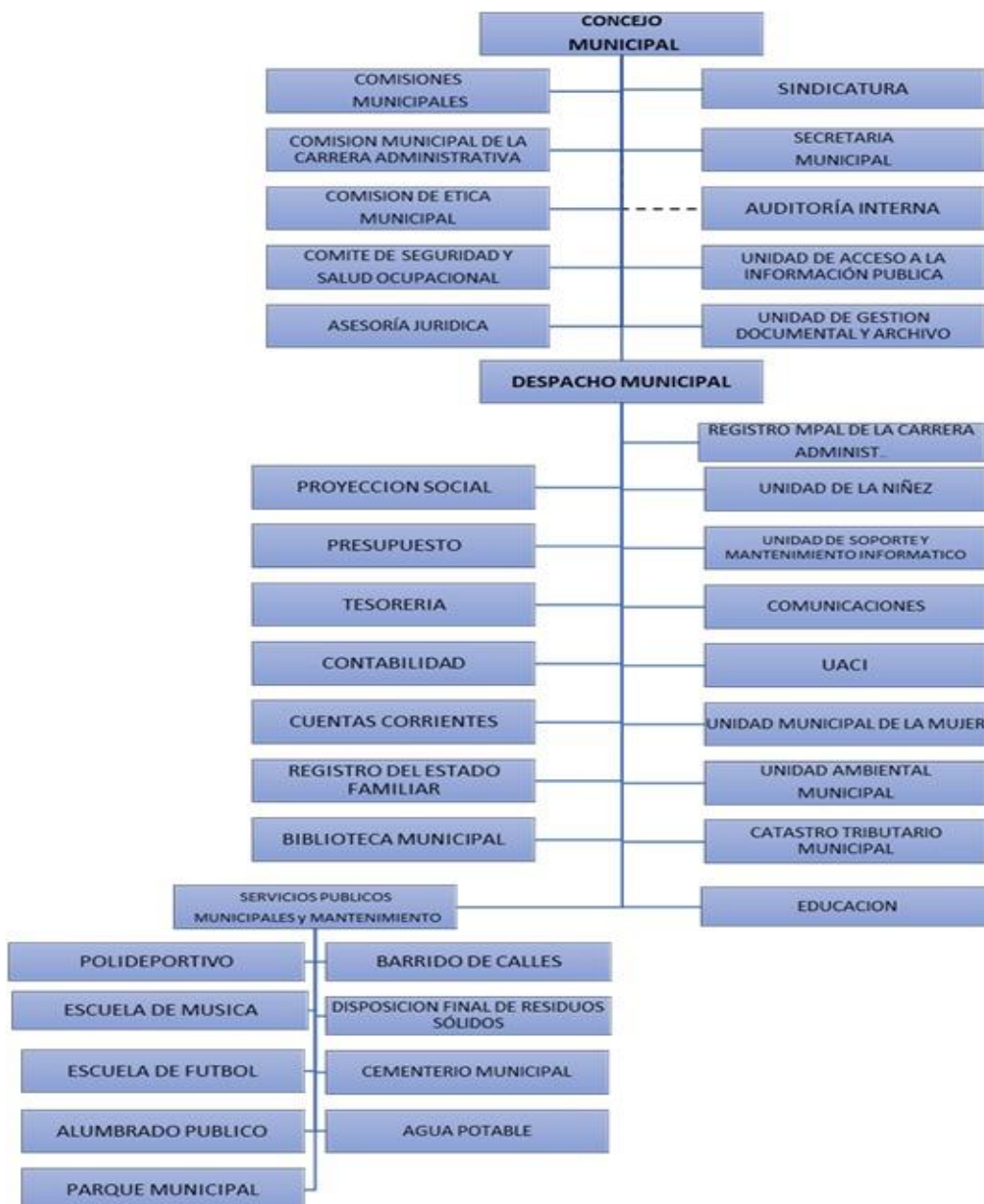
### **2.1.5.1 Misión de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.**

Suministrar servicios municipales de forma eficiente, efectiva y apropiada, que permitan un mejor nivel de vida y desarrollo de los ciudadanos y ciudadanas, suministrándoles salud y educación de calidad; condiciones ambientales idóneas, garantizar la seguridad ciudadana, crear y dar mantenimiento a la infraestructura básica para el progreso de las familias; desarrollando opciones que conduzcan al bien común de todos los habitantes del municipio de Uluazapa.

### **2.1.5.2 Visión de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.**

Avanzar como un municipio capaz de proveer a sus habitantes, condiciones esenciales para preservar la salud, promover la educación, proteger el medio ambiente, impulsar programas de recreación y seguridad ciudadana; así como generar y mantener la infraestructura básica adecuada que coadyuve a promover el progreso de las familias; coordinando las soluciones de las necesidades entre el gobierno municipal y las comunidades debidamente organizadas; contribuyendo y fomentando a los sectores productivos para que generen mayores y mejores oportunidades.

**Organigrama de la Municipalidad de Uluazapa.**





## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Función del Manejo de Recursos Humanos**

En todas las organizaciones privadas como públicas deben tener un recurso igual o más importante que el financiero, con el objetivo de desarrollar sus habilidades en cada una de las áreas donde laboren, con la finalidad de lograr un buen desempeño a través de la gestión y buenas relaciones entre personas.

Al imponer reglas y procedimientos de cómo hacer las cosas en una organización se puede destruir la personalidad individual de cada trabajador, pues con él a fin de cumplir las metas necesarias para la organización, se desnaturaliza el proceso de relación con los demás. Sin embargo, así como las personas tienen objetivos como estabilidad laboral, beneficios sociales, salario, crecimiento profesional, etc., que alcanzar, las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos, mediante ellos lograr sus objetivos como producción, reducción de costos, satisfacción de las necesidades de los clientes, entre otros. (Idalberto C. , Administracion de Recursos Humanos , 2011)

Las funciones de cómo manejar los recursos humanos recaen sobre todo en el compromiso de las organizaciones con sus empleados, dependiendo el desarrollo y crecimiento de la empresa o la institución, así también, crecerán sus colaboradores y sus necesidades, demandando mejores gestiones administrativas de personal para lograr objetivos recíprocos entre la organización y los trabajadores.

En conclusión, las funciones de manejo del recurso humano varían dependiendo de la organización y las necesidades demandadas por los trabajadores, lo que conlleva a designar responsabilidades a personas (generalmente de rangos superiores dentro de las instituciones y

empresas) sobre sus compañeros de trabajo, y que estas personas designadas tomen decisiones sobre las diferentes situaciones que se presenten. Por lo general a estos encargados se les asigna como “responsable del área de recuso humano” que se encargan de dar soluciones y como mediador al brindar información entre los trabajadores y la dirección (altos mandos, gerencias, Consejo, etc.). Mejorando así el desempeño administrativo.

### **2.2.2 Funciones generales del manejo de Recursos Humanos**

Entre las funciones que son designadas para los encargados del área de recursos humanos están:

- Gestión administrativa (el encargado es responsable de las nóminas de pago, seguros sociales, cotizaciones, etc.) Se encarga en realizar las tareas relacionadas con la toma de decisiones, el desarrollo de los procesos administrativos, llevar un control de los contratos, seguros sociales, despidos.
- Tener buenas Relaciones laborales (el encargado debe ser capaz de solventar dudas, ayudar, aportar ideas, resolver conflictos que puedan estar a su alcance, etc.).
- Prever y conocer las necesidades reales y futuras de la organización.
- Ser mediadores entre las necesidades de las diferentes áreas de trabajo, con la dirección institucional.
- Facilitar la comunicación entre los trabajadores. Es fundamental para un mejor desempeño laboral para que exista una comunicación clara comprensible para sus receptores y precisa, sin faltar el respeto y de esa manera tener una mejor convivencia.

- Reclutamiento y selección de personal, Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento (Idalberto, 2000).
- Educación y capacitación, Nos referimos a educación en cuanto a los valores de la otra persona que se ha desarrollado mediante su carrera profesional. Las aptitudes y actitudes que llegue a realizar dentro de la institución. El conocimiento para poder contratar personal externo, capacitaciones especialistas en su área para que provea el conocimiento adquirido para ponerlo en práctica hacia la institución, con el fin del empleado cumpla con su función.
- Liderazgo, Consiste en la habilidad de liderar a la institución que sea capaz de cumplir sus objetivos de manera eficiente, con entusiasmo, satisfaciendo las necesidades por voluntad propia.
- Motivación, Es motivar al empleado, con el fin de que tenga un mejor desempeño al cumplir sus obligaciones, objetivos para la obtención de una mayor productividad y compromiso por parte de ellos.
- Control y evaluación del desempeño, Consiste en mantener evaluaciones en el desempeño que laboren los trabajadores, un control de actividad que realice cada empleado en donde se le asigna ciertos criterios tales como la responsabilidad, lo dedicado que sea con la institución, la productividad con que realice sus obligaciones, en la manera de trabajo en equipo como se desenvuelve dentro de la institución.

### **2.2.3 Desempeño Administrativo**

El desempeño administrativo actual es el resultado de las necesidades presentes y las decisiones que la organización ha tomado a lo largo del tiempo.

Nuestro interés particular está en el desempeño de los procesos en el cual la institución asegura que el empleado trabaja con las normas establecidas, con evaluaciones a través de las cuales son definidas y revisadas, las capacidades que debe cumplir para ser desarrollada al puesto adecuado y con las características puntuales del puesto que desee optar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa. (Idalberto, 2000).

#### **2.2.3.1 La Evaluación de Desempeño tiene dos Propósitos Principales**

- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

#### **2.2.3.2 Objetivos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño**

- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

### **2.2.3.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una institución a otra, sino dentro de una misma institución, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad. (Idalberto, 2000)

## **2.2.4 Método de las Escalas Gráficas**

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

### **Características del método**

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas instituciones utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

### **2.2.4.1 Ventajas del Método de las Escalas Gráficas**

- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
- exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

#### **2.2.4.2 Desventajas del Método de las Escalas Gráficas**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
- tiende a utilizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores

#### **2.2.5 Método de Investigación de Campo**

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

##### **2.2.5.1 Características del Método de Investigación de Campo**

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

### **2.2.5.2 Ventajas del Método de Investigación de Campo**

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método más completo de evaluación.

### **2.2.5.3 Desventajas del Método de Investigación de Campo**

- Tiene elevado costo operacional;
- hay retardo en el procesamiento.



### 2.2.6 Método de Autoevaluación

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño. (Idalberto, 2000)

### 2.2.7 Funciones Administrativas del Personal

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

#### 2.2.7.1 Tipos de Funciones Administrativas

En la Administración podemos encontrar 5 funciones administrativas:

- **Planificación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Integración de personal:** Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.
- **Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

- **Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta. (Universidad ECCI, 2020)

### **2.2.7.2 Proceso de Provisión de Personal**

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Provision de Recursos Humanos, 2020)

### **2.2.7.3 Aplicación de Personas**

Lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la institución, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”

Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado.

Sobre la evaluación del desempeño, señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

#### **2.2.7.4 Mantenimiento de Personas**

Es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

#### **2.2.7.5 Desarrollo de las Personas**

El desarrollo de personas no solo es darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

### **2.2.7.6 Seguimientos de Personas**

En esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, el seguimiento de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización. (Idalberto c. , 2009)

### **2.2.8 Personal Municipal de la Alcaldía de Uluzapa.**

Es el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de actividades, relaciones personales, experiencias de grupos que conforma una institución con la finalidad de logros, objetivos y alcance para brindar buenos servicios.

### **2.2.8.1 Integración del Personal**

Es el proceso en el cual las instituciones reúnen una serie de elementos tanto materiales como humanos que consideren necesario para el proceso de su funcionamiento, necesidades futuras, al reclutamiento, selección y la inducción de los empleados dentro de la institución.

### **2.2.8.2 Optimización del Uso de los Recursos**

Consiste en mejorar el trabajo realizado de los recursos dentro de una institución para que tenga mejores resultados, mayor eficiencia y eficacia en el crecimiento que debe optimizar los recursos.

### **2.2.8.3 Especialización**

Se podría definir en qué área por parte del individuo o una organización se centra en las actividades, prácticas de trabajo, asignación de tareas o actividad dentro de su preparación de manera específica y determinada.

### **2.2.9 Gestión Administrativa**

Se encarga de coordinar, dirigir y mantener el control sobre los recursos administrativos para centrarse en los objetivos dentro del departamento y gestionarlos de la mejor manera con una planificación, estrategias y un equipo productivo para alcanzar el éxito.

### **2.2.9.1 Subsistema de Provisión de RH:**

La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la institución busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

### **2.2.9.2 Subsistema de Mantenimiento de RH**

El Subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.

### **2.2.9.3 Subsistema de Control de RH**

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que percibe. La Gestión de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea, por tanto, se hace necesario un sistema integral de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de los RH para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea sean

más adecuadas a cada situación. Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de información de RH y de un sistema de auditoría de RH.

#### **2.2.9.4 Subsistema de Desarrollo de RH**

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad. En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de la institución, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores, determine las Necesidades de Capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos.

### **2.2.9.5 Subsistema de Aplicación de RH**

Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo determinado. (Idalberto c. , 2009)

### **2.2.9.6 Subsistema de Aplicación de Personas**

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño (monografías, 2020)

### **2.2.10 Calidad de Servicios**

Se entiende en la satisfacción de las necesidades, expectativa y deseos del cliente, nos referimos a las prestaciones del servicio, atención al cliente, las instalaciones adecuadas para atender, en la rapidez que se le atiende y se le brinde la información adecuada.



### **2.2.10.1 Productividad**

Es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la Producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

### **2.2.10.2 Eficiencia**

Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

### **2.2.10.3 Eficacia**

El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización. (Idalberto C. , Administracion de Recursos Humanos, 1999)

#### **2.2.10.4 Calidad**

Nos referimos al conjunto de características que conforma un producto, servicio o proceso, al menor costo posible accesible y de manera poder satisfacer las necesidades del cliente.

#### **2.2.10.5 Servicio.**

Se trata de un conjunto de actividades, asesoramiento, beneficios que brinda satisfacer las necesidades tanto de un bien o servicio de los clientes.

#### **2.2.10.6 Imagen**

Está relacionada en cuanto a nuestra presentación dentro de la sociedad, como queremos ser vistas, identificada y distinguida entre las demás instituciones con su imagen, valores, calidad y prestigio.

#### **2.2.10.7 Estrategias**

Es la planificación de procesos a largo plazo para una mejor toma de decisiones de un plan de acción dentro de la institución que se establecen para obtener resultados de esta manera lograr los objetivos y metas.

## **2.2.11 Viabilidad Organizacional**

Es analizar los criterios organizacionales de un proyecto, y los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación. Cada proyecto es único en la forma de presentar las características específicas de organización y procedimientos. (Pabon, 2013)

### **2.2.11.1 Viabilidad Técnica.**

Gran parte de la determinación de recursos tiene que ver con la evaluación de la viabilidad técnica. El analista debe averiguar si es posible actualizar o incrementar los recursos técnicos actuales de tal manera que satisfagan los requerimientos bajo consideración. Sin embargo, en ocasiones los "agregados" a los sistemas existentes son costosos y no redituables, simplemente porque no cumplen las necesidades con eficiencia. Si no es posible actualizar los sistemas existentes, la siguiente pregunta es si hay tecnología disponible que cumpla las especificaciones. En este punto es benéfico el conocimiento de los analistas de sistemas, ya que éstos podrán responder la pregunta de la viabilidad técnica gracias a su propia experiencia y a sus contactos con los fabricantes de tecnología. Es común que la respuesta a la pregunta sobre si una tecnología específica está disponible y puede satisfacer las necesidades de los usuarios sea "sí", y entonces la pregunta pasa al ámbito económico.

### **2.2.11.2 Viabilidad Económica**

Es la segunda parte de la determinación de recursos. Los recursos básicos que se deben considerar son el tiempo de usted y el del equipo de análisis de sistemas, el costo de

realizar un estudio de sistemas completo (incluyendo el tiempo de los empleados con los que trabajará usted], el costo del tiempo de los empleados de la institución.

La institución interesada debe tener la capacidad de calcular el valor de la inversión bajo evaluación antes de comprometerse a un estudio de sistemas completo. Si los costos a corto plazo no son opacados por las ganancias a largo plazo o no producen una reducción inmediata de los costos operativos, el sistema no es económicamente viable y el proyecto debe detenerse.

### **2.2.11.3 Viabilidad Operativa**

Los recursos técnicos y económicos se evaluaron de manera adecuada. El analista de sistemas aún debe considerar la viabilidad operativa del proyecto solicitado. La viabilidad operativa depende de los recursos humanos disponibles para el proyecto e implica determinar si el sistema funcionará y será utilizado una vez que se instale.

Si los usuarios están contentos con el sistema actual, no tienen problemas con su manejo y por lo general no están involucrados en la solicitud de un nuevo sistema, habrá una fuerte resistencia a la implementación del nuevo sistema. Las posibilidades de que entre en funcionamiento son bajas. (TICS, 2020)

### **2.2.12 Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes de cualquier institución, es esencial para brindar un mejor conocimiento para dirigir las operaciones del demás departamento.

Entre las funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Capacitar al personal para que tenga un mejor conocimiento y mejora en sus actividades.
- ✓ Describe las responsabilidades que tenga cada puesto laboral, sus funciones y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para el puesto.
- ✓ Selección del personal para un mejor liderazgo.
- ✓ Inducción del personal para una efectiva orientación.

Las funciones varían dependiendo de sus puestos laborales, una vez obteniendo el conocimiento adecuado para la identificación y desarrollo en el cual se desempeñará dentro de la institución, se tendrá mejores resultados de la función empresarial que será responsable de supervisar el proceso de desarrollo.

### **Importancia de un Departamento de Recursos Humanos**

Es fundamental para toda organización para una mejor toma de decisión para las actividades que le pertenecen a cada departamento y sus funciones, como sabemos es quien se encarga de reclutar, seleccionar y contratar al personal adecuado para cada área y de esa manera el departamento establece los objetivos logrados.

### **Ventajas y Desventajas de un Departamento de Recursos Humanos.**

#### **Ventajas**

- Tener un orden las funciones entre los trabajadores para evitar repetidas tareas.
- Contracción de personal capacitado para cada área

- Evaluación continua del personal
- Formulación del personal dentro de la institución

### **Desventajas**

- Disminución de calidad del bajo desempeño del proveedor del servicio
- Problemas al reclutar al personal idóneo
- Pérdida de control sobre las funciones entre los trabajadores
- Divulgación de información confidencial de la institución
- 

### **Finalidad de un Departamento de Recursos Humanos**

Es el que se encarga de suministrar las tareas relacionadas con el personal de la institución y de esa manera lograr los objetivos, ayudando a encontrar a los empleados adecuados para cada puesto, que tenga la formación suficiente para desempeñar en las tareas que se le asigne y desarrolle su labor de manera eficiente.

#### **2.2.12.1 Planeación**

La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás, la planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo (Chiavenato, 1986)

### **2.2.12.2 Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. (Idalberto, 2000)

#### **Fuentes de Reclutamiento**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Esto puede:

Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento reducir los costos operacionales de reclutamiento. Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

#### **Investigación Externa**

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

### **Investigación Interna**

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

### **El Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

### **Medios de Reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que las instituciones comienzan a influir a través de técnicas de reclutamiento.

#### **2.2.12.3 Selección de Personal**

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa y las necesidades, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Idalberto, 2000)

### **La Selección como Proceso de Comparación**

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el



análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

### **La Comparación es Típicamente una Función de Staff.**

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

### **La Selección como un Proceso de Decisión**

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

#### **Modelo de Colocación**

Solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

#### **Modelo de Selección**

Hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

#### **Modelo de Clasificación**

Se encuentra varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que

el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.  
(Idalberto, 2000)

#### **2.2.12.4 Manuales Administrativos**

Es un documento que contiene información e instrucciones que conciernen al empleado sobre historia, organización, política y procedimientos de una institución, de qué manera puede ser utilizado para que permita una dirección adecuada los esfuerzos del personal.

##### **Manual de Bienvenida**

Es documento que se efectúa antes de iniciar el trabajo en el cual ha sido contrato, normalmente se familiariza al nuevo empleado con la institución, su cultura, sus principios y valores en que la institución trabaja, los objetivos que tiene, cuáles son las actitudes no toleradas. La organización en general brindara las bases en que se trabajan junto a sus colaboradores la preparación necesaria y especializa que les permita enfrentarse a sus tareas diarias.

##### **Inducción al Puesto**

Es documento que precisa los labores, organización y procedimientos al mismo tiempo para la adquisición del puesto en particular, como se debe ejecutar dentro de su trabajo, que se realizan con el fin de guiar al nuevo trabajador a incorporarse con rapidez a sus labores y a la vez acoplarse dentro de la organización adaptándose a su medio ambiente de trabajador, sus compañeros aceptando los valores, normas, políticas, reglamentos y convicciones que se postulan en la organización.

### **2.2.12.5 Contratación e Inducción del Personal.**

Contratación es un proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo específico, que sea útil en crear, mantener su cargo o incluso culminar más alto, con inducción de la persona consiste en la bienvenida de los nuevos que se familiaricen al nuevo trabajo, con la institución la cultura, principios, valores, historia su filosofía. Se efectúa el proceso de inducción antes de iniciar a laborar, para saber qué institución ha entrado a trabajar, conocer a sus compañeros, los objetivos como institución y de esa manera evitar inconvenientes y comenzar a trabajar.

#### **Contratación de Personal**

Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal solicita a la persona a contratar presentar copia de los documentos siguientes:

- DUI, NIT, Carné de ISSS Y AFP
- Título de Bachiller, Universitario ó Maestría.
- Diplomas de capacitaciones recibidas (indispensable).
- Presentar exámenes médicos general de orina, heces, sangre, tórax.
- Una fotografía reciente.
- Apertura cuenta en banco asignado para realizar depósito de planilla.
- Gerencia de Recursos Humanos elabora formulario de Información básica para nombramientos y contrataciones de personal.
- Gerencia de Recursos Humanos elabora propuesta de plaza ó nombramiento para ser presentada a la Dirección General del Presupuesto (MH). Y dicha propuesta deberá ser firmada por los Titulares.

- Gerencia de Recursos Humanos recibe autorización de contratación e informa a Jefe de Registro y control para que proceda en la elaboración de contrato y registrar información del empleado en el sistema de planilla.
- Jefe de Registro y Control revisa que los documentos requeridos al empleado estén completos y los entrega a Colaborador de Registro y Control para que los archive en el expediente respectivo. (Transparencia, 2020)

### **Inducción de Personal**

Se estima que el tiempo para desarrollar la inducción dependerá del puesto y de la complejidad de este, dando inicio a este proceso de la siguiente forma:

- Se desarrolla Inducción general entregando manual de Bienvenida y se explica su contenido (misión, visión, valores, prestaciones, responsabilidades, deberes.
- Se solicita al empleado completar los formularios siguientes: Seguro de Vida (MH), Asignación de beneficiarios y oferta de servicio.
- Colaborador de Registro y Control archiva documentos en expediente del empleado.
- El empleado deberá registrar en Agenda de Inducción:
  - ✓ Cada una de las actividades que le son capacitadas
  - ✓ Nombre de la persona que lo capacita
  - ✓ Fecha y hora en que es realizada la capacitación
- Al finalizar cada actividad la persona que ha realizado la capacitación firmara Formulario de Agenda de inducción.
- Al finalizar proceso de inducción el empleado informará a Jefe inmediato y solicitará firma en Agenda de Inducción.

- Empleado entregara Agenda de Inducción a Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal.
- Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal verifica que la inducción se ha desarrollado de forma adecuada.
- Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo de la personal entrega agenda de inducción a Jefe de Registro y Control.
- Colaborador de Registro y Control archiva agenda de inducción en el expediente del empleado. (Transparencia, 2020)

### **Reclutamiento y Selección de personal**

- Director o Gerente completa requisición de personal y gestiona autorización ante la Dirección de Administración y Finanzas y del Titular.
- Autorizada la Requisición de personal, la Dirección o Gerencia solicitante entrega a Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo de la personal requisición para que inicie el proceso de reclutamiento así:
  - ✓ Con previa autorización se somete a concurso interno plaza vacante, Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal informa del requerimiento para que el personal que cumpla con el perfil requerido exponga su interés de aplicar.
  - ✓ Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal informa a la Dirección o Gerencia solicitante los candidatos interesados en aplicar en el proceso.

- ✓ Dirección o Gerencia solicitante evalúa perfil y experiencia del personal interesado en aplicar en proceso.
  - ✓ Tomada la decisión de realizar el traslado ó la promoción, se informa al Jefe del empleado que será promovido.
  - ✓ Jefe inmediato del empleado que será promovido, entrega a Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal memorando en el que informa el movimiento a realizarse.
  - ✓ Persona asignada elabora acuerdo ó resolución y se gestiona las firmas respectivas.
- Si no existen candidatos internos que cumplan con el perfil y competencias requeridas se procede con la búsqueda en banco de candidatos, en el caso de no contar con estos se continúa con la búsqueda por medio de fuentes externas.
  - Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo de la personal entrega curriculums vitae que cumplen con el perfil requerido a la Dirección o Gerencia que ha expuesto su necesidad de cubrir plaza.
  - Director ó Gerente evalúa curriculums vitae e informa a Jefe de Selección de Capacitación y Desarrollo del personal los candidatos que iniciaran el proceso, da instrucciones de programar entrevista técnica. Posterior de la entrevista Director o Gerente comunica que candidatos continuarán con el proceso.
  - Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal desarrolla entrevista inicial.

- Colaborador de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal verifica referencias y realiza aplicación de pruebas Psicométricas.
- Colaborador de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal elabora y entrega reporte de evaluaciones, cuadro comparativo de los candidatos que han participado en el proceso a Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal.
- Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal revisa y entrega resultados a la Dirección o Gerencia solicitante.
- La Dirección o Gerencia solicitante, informa a Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal su decisión de realizar la contratación o de continuar con la búsqueda de otros candidatos.
- Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal contacta al candidato seleccionado e informa que será contratado. (Transparencia, 2020)

#### **2.2.12.6 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa. (Idalberto, 2000)

### **2.2.12.7 Capacitación de Personas**

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Idalberto, 2000)

### **2.2.12.8 Relaciones Laborales**

Entidades que representan a sus empleados tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos y se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que esgrimen los sindicatos.

### **2.2.12.9 Prestaciones y Beneficios Sociales**

Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las instituciones ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización.

#### **Beneficios Monetarios**

Concedidos en la cantidad monetario resultado para ingresos y costes de una inversión para cualquier actividad o negocio.

- Gratificación legal
- Vacaciones



- Jubilación
- Bonificaciones
- Planes de préstamo
- Complementación de remuneración, en caso de ausencia por enfermedad prolongada
- Reembolso de medicamentos

### **Beneficios No Monetarios**

Ofrecidos en forma de servicios, para el aumento de la productividad o mejora en el estado de ánimos y, por tanto, beneficios mutuos para los usuarios:

- Servicio de restaurante
- Asistencia médico-hospitalaria y odontológica
- Servicio social
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Buses de acercamiento
- Horario flexible de entrada y salida.

### **Planes Recreativos**

Buscan proporcionar al trabajador condiciones de descanso, lugares que la institución tenga acceso y beneficiarlos a ellos con diversión, recreación y salud mental.

- Asociación recreativa o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Paseos y excursiones programadas

#### **2.2.12.10 Higiene y Seguridad Ocupacional**

Son aquellas medidas técnicas que nos ayudan a mantener las medidas de control higiénico para brindar un lugar de trabajo seguro y adoptado para cualquier circunstancia y que el empleado tenga todos los conocimientos de las prevenciones con el fin de evitar o disminuir cualquier tipo de riesgo que se presente del trabajo.

#### **Tipos de Señalización**

Es la señalización óptica en la cual se basa en la apreciación de las formas y los colores por medio del sentido de la vista.

- Prohibición
- Obligación
- Advertencia

#### **La importancia de la señalización**

Es un sistema diseñado que contribuye a la prevención de riesgo ocupacional que se presente y ser utilizada de la manera adecuada en la institución.

## Extintores

Se clasifican en su eficiencia para combatir incendios en cierta proporción, es necesaria la clasificación debido al desarrollo y el conocimiento del uso de nuevos agentes y dispositivos extintores de diferentes unidades mayores.

### Tipos de extintores

- **Clase A:**

Son apropiados para usarse en incendios de materiales combustible corrientes, tales como madera, papel, caucho y muchos plásticos.

- **Clase B:**

Son apropiados para usarse en incendios de líquidos inflamables, gases y grasas, en efecto de exclusión de oxígeno o de la interrupción de las llamas

- **Clase C:**

Son apropiados para usarse en incendio de equipo e instalaciones de energía eléctrica en los que la conductividad dieléctrica.

- **Clase D:**

Son apropiados para usarse en incendios de metales combustibles, tales como magnesio, titanio, zirconio, sodio y potasio.

### 2.2.12.11 Auditoria de Personal

Es un análisis de las políticas y prácticas de personal de una institución, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar". El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa,

localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la institución o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado (Idalberto, 2000)

## **2.3 Marco Legal**

Para el recurso humano de cualquier institución los reglamentos y diferentes leyes por los que están regidos son de suma importancia, debido a las bases legales sobre las que se desarrolla y rige la productividad de cada miembro en la organización. A continuación, se detalla leyes y reglamentos que se deben seguir en el área de recursos humanos.

### **2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador. (Asamblea Legislativa , 1983)**

**Art. 202.** Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período 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 un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

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

**Art. 204.** La autonomía del Municipio comprende:

1- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Art. 205.** Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

**Art. 206.** Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

**Art. 207.** Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

### **2.3.2 Código Municipal (Constituyente, 1986)**

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

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

**Art. 111.** No podrá ser 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 a un miembro del Concejo su pariente ya figurare como empleado.

#### **2.3.4 Ley de Ética Gubernamental. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2011)**

**Art. 1.** La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

#### **2.3.5 Ley de la carrera Administrativa Municipal. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2006)**

**Art. 1.** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

**Art. 2.** No estarán comprendidos en la carrera administrativa municipal los funcionarios o empleados siguientes:

1.- Los funcionarios de elección popular.

2.- Las personas contratadas temporal o eventualmente para desarrollar funciones del nivel técnico u operativo en base al alto grado de confianza en ellos depositado.

#### **2.3.5.1 De las funciones correspondientes a los niveles de carrera**

**Art. 5.** Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección

**Art. 6.** Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel técnico

**Art. 7.** Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo



**Art. 8.** Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel operativo

**Art. 9.** A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

De las categorías

**Art. 10.** En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

#### **2.3.5.2 De los funcionarios y Empleados**

**Art. 11.** Son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes comprendidos en los artículos 6, 7, 8 y 9 de esta ley, sin importar la forma en que hubieren ingresado al cargo o empleo. La relación de servicio se regulará por esta ley. Únicamente quedan excluidos de la carrera administrativa municipal, los servidores contemplados en el Art. 2 de esta ley.

### 2.3.5.3 Del acceso y vinculación a la carrera Administrativa

**Art. 23.** El proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

**Art. 24.** El acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda.

En los concursos se deben garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

**Art. 29.** Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

**Art. 31.** Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal, o a la Máxima Autoridad Administrativa, que corresponda hacer el nombramiento. En caso el número de concursantes fuere inferior a tres, la Comisión lo informará así a la autoridad convocante y le proporcionará los concursantes calificados.

**Art. 34.** Solamente podrán conferirse cargos o empleos sin necesidad de concurso en los casos siguientes:

1. Cuando se trate de personas que, habiendo pertenecido a la carrera administrativa municipal, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un período no menor de dos años y su retiro no exceda de igual lapso;

2. Cuando se trate de personas comprendidas en la nómina de elegibles propuestas por la Comisión Municipal respectiva para empleos o cargos iguales o similares de la misma clase;

3. Cuando se trate de nombrar en plazas o contratar funcionarios o empleados para prestación de servicios cuya duración, en ambos casos, no exceda de cuatro meses. Los anteriores nombramientos y contratos no podrán realizarse nuevamente en el mismo año calendario;

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

#### **2.3.5.4 De la Evaluación de desempeño**

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

**Art. 47.** La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatorio la creación del Centro de Formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

#### **2.3.5.5 De la incorporación de los actuales empleados a la carrera administrativa**

**Art. 81.** Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.

## **2.3.6 Código de Trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1972)**

### **2.3.6.1 Disposiciones Generales**

**Art. 1.** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

**Art. 2.** Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

### **2.3.6.2 Del Salario**

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

Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

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

**Art. 122.** El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

### **2.3.6.3 De la jornada de Trabajo y de la semana laboral**

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

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

#### **2.3.6.4 De la vacación anual remunerada**

**Art. 177.** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Art. 178.** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

**Art. 180.** Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Art. 181.** Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos en que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

#### **2.3.6.5 De los días de asueto**

**Art. 190.** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;

b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;

c) Primero de mayo;

d) Seis de agosto;

e) Quince de septiembre;

f) Dos de noviembre; y

g) Veinticinco de diciembre.

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

#### **2.3.6.6 De aguinaldo**

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

**Art. 197.** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

**Art. 198.** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.

2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días.



3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

#### **2.3.6.7 Presentación por maternidad**

**Art. 309.** El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y, además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

**Art. 310.** Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

**Art. 311.** Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el art. 309.

2.3.7 Ley Sobre Seguridad e Higiene del trabajo (**Asamblea Legislativa de El Salvador , 1956**)

#### **2.3.7.1 Campo de Aplicación**

**Art. 1.** La presente ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas, y, para los efectos de ella, los tres

últimos serán considerados como patronos respecto de los trabajadores cuyos servicios utilicen.

**Art. 2.** Cuando el trabajador prestare sus servicios a un sub-contratista, el contratista principal responderá subsidiariamente de todas las obligaciones que establece la presente ley.

### **2.3.7.2 Obligaciones de los Patronos**

**Art. 3.** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) Las operaciones y procesos de trabajo;
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972.
- c) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
- d) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

**Art. 4.** Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado.

Deberán también someter a sus trabajadores, a exámenes médicos periódicos, para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo. Es también obligación de todo patrono, acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

**Art. 5.** Se prohíbe a los patronos:

a) Poner o mantener en funcionamiento maquinaria-herramienta que no esté debidamente protegida en los puntos de transmisión de energía, en las partes móviles y en los puntos de operación; y.

b) permitir la entrada al lugar de trabajo, de trabajadores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

#### **2.3.7.3 Obligaciones de los Trabajadores**

**Art. 6.** Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el 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 protegerle en su vida, salud e integridad corporal, y a someterse a los exámenes médicos ordenados por aquél. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

**Art. 7.** Se prohíbe a los trabajadores:

- a) Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones, o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones;
- b) Dañar, destruir o remover, avisos o advertencias sobre condiciones inseguras o insalubres;
- c) Dañar o destruir los equipos de protección personal, o negarse a usarlos sin motivo justificado;
- d) Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo;
- e) Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, o las de sus compañeros de trabajo;
- f) Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

### **2.3.8 Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo (Asamblea Legislativa de El Salvador , 2010)**

**Art. 1.** El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

**Art. 2.** Se establecen como principios rectores de la presente ley: Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna. Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora. Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

### **2.3.9 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ministerio de Hacienda de El Salvador, 2000)**

**Art. 1.** La presente Ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

**Art. 2.** Quedan sujetos a la presente Ley:

a) Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten contraten con la Administración Pública. Dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos adquisitivos y de contratación que lleven a cabo las instituciones;

b) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Rio Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social

c) Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos de conformidad a lo establecido en la Constitución y leyes respectivas, incluyendo los provenientes de los fondos de actividades especiales;

d) Las adquisiciones y contrataciones financiadas con fondos municipales;

e) Las contrataciones en el Mercado Bursátil que realicen las instituciones en operaciones de Bolsas legalmente establecidas, cuando así convenga a los intereses públicos, las cuales respecto del proceso de contratación, adjudicación y liquidación se regirán por sus leyes y normas jurídicas específicas;

f) Las Asociaciones Público Privadas, como una modalidad de participación de la inversión privada; la participación y sujeción de dichas asociaciones en relación con la presente Ley.

g) A los órganos, dependencias, organismos auxiliares y entidades a que se hace referencia en adelante se les podrá denominar las Instituciones de la Administración Pública o sólo las instituciones.

**Art. 13.** La información de los Ofertantes, Contratistas y Documentos relativos a los procesos de adquisición y contratación pública estará contenida en el Registro Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante podrá denominarse el Registro, con información básica sobre potenciales ofertantes y contratistas; con el propósito de que las instituciones dispongan de la información que facilite el reconocimiento del mercado de ofertantes y de los incumplimientos de los contratistas. En el Registro se manejará el expediente consolidado de las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública; será obligación de cada Titular determinar al interior de la institución, la conformación y administración de un expediente consolidado del proceso de adquisición o contratación, en adición a lo que corresponde a cada área que interviene en el proceso para

sus operaciones, supervisión y seguimiento específico. A estos registros corresponderán entre otras, la siguiente información:

- a) Consultores;
- b) Suministrantes de Bienes;
- c) Prestadores de Servicios;
- d) Contratistas de Obras.

### **3.0 Diseño Metodológico.**

#### **3.1 Tipos de Investigación.**

##### **Investigación Cualitativa-Cuantitativa.**

Existen diferentes perspectivas para indagar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales, particularmente en el campo de la comunicación social y el periodismo, se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa. Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza con los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social a pesar de que cada opción metodológica se sustenta en supuestos diferentes y tiene sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, se complementan. Un análisis comparativo permite establecer sus particularidades y diferencias

en relación con los propuestos metodológicos en los cuales se apoyan, la manera de aproximarse a la realidad y al objeto de estudio, su relación con el sujeto/objeto de estudio, la noción y criterios de objetividad y el proceso metodológico que le sirve de guía. (Alvira Martín, 2002, pág. 86)

Para la elaboración del presente estudio es cualitativa porque busca conocer las situaciones, costumbres y posturas predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos procesos y personas. De este modo se identifica las relaciones entre las variables, por medio de la recolección de datos que permitan asegurar las bases para la solución del problema. La metodología empleada en la investigación es la Descriptiva.

### **3.1.1 Diseño de la Investigación.**

El diseño de investigación se define como “un conjunto de reglas mediante las cuales obtendremos observaciones del fenómeno que constituyen el objeto de nuestro estudio” o como el patrón o guía de toda investigación científica”, aplicable tanto en las investigaciones experimentales como a otras no experimentales. (Bungue, pág. 87)

De cualquier modo, un diseño dentro del campo de la investigación debe contener elementos que brinden datos necesarios para que quien lo lea pueda formarse una opinión sobre el proyecto, en cuanto a conocimiento del tema, viabilidad de la investigación.



## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población**

La población con la que cuenta con 3,351 habitantes del municipio de Uluazapa constituida entre hombres y mujeres, información consultada en censos de vivienda de 2007, que solicitan los diferentes servicios que brinda la Alcaldía.

### **3.2.2 Tamaño de la Muestra**

La muestra será tomada como parámetro de población finita, con los datos según la población de estudio, esperando que esta muestra sea representativa y aceptable para el estudio.

Para el personal que labora en la institución consideraremos 10 empleados de 35 para el caso, usando el método no probabilístico de muestreo por conveniencia, donde las 10 personas a encuestar se encuentran trabajando en puestos claves de la institución, como jefaturas entre las que tenemos a la secretaria municipal, unidad de la mujer, atención al cliente, tesorería, contabilidad entre otras (información brindada por el encargado del área de recursos humanos Lic. Edgar Carias). Se Decidió hacerlo de esta forma debido a las limitantes que tenemos por cuestiones de fuerza mayor (Pandemia por COVID 19) de tiempo y espacio, y así de forma más específica cubrir información esencial de los jefes de cada área de la municipalidad. Para los habitantes utilizaremos la siguiente formula probabilística para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

**n=** *Tamaño de la muestra.* **N=** *Tamaño de la Población*

**P=** *Probabilidad de la ocurrencia de un fenómeno*

**Q=** 1-P, *Es la probabilidad de la no ocurrencia de un fenómeno*

**Z=** *Nivel de confianza*

**e=** *Error muestral*

### Calculo de la muestra

Datos

solución

n=?

$$n = \frac{(1.65)^2(3,351)(0.90)(0.10)}{(0.06)^2(3,351-1)+(1.65)^2(0.90)(0.10)}$$

N=3,351

P=0.90

$$n = \frac{(9,123.1)(0.09)}{12.06+0.245025}$$

Q=0.10

e=0.06

$$n = \frac{821.08}{12.305025}$$

$$n = 67$$

**n= 67 personas a Encuestar.**

67 es el número de encuestas a pasar a las personas que hacen uso de los servicios de la Municipalidad, y 10 más que se le realizaran al personal que labora en la alcaldía, con un total de 77 encuestas.

### **3.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de información.**

#### **3.3.1 Técnicas**

- **La Observación**

Realizamos un estudio preliminar y durante los días que estuvimos en la alcaldía, realizamos una guía de preguntas que nos ayudó a conocer los problemas internos de la alcaldía de Uluazapa para el estudio preliminar

- **La Entrevista**

Este tipo de técnica fue implementada para el alcalde para la recolección de información, incluyendo una serie de preguntas abiertas para satisfacer las necesidades con el fin de la explica de estudio.

En la entrevista realizaremos la investigación cualitativa, porque es la que nos brinda datos cualitativos, más evidente con la observación del entrevistador, el objetivo es acceder a la perspectiva, comprender sus interpretaciones, expresiones acerca de la institución, motivos de sus actos para poder alcanzar la identificación que nos pueda permitir la observación de esta manera mediante una video llamada.

- **La Encuesta**

Se utilizará para recolectar información de los empleados de la alcaldía, que permite conocer información del tema mediante opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender hechos. con el propósito de utilizar la información en la elaboración de la propuesta del trabajo de investigación.

Usamos la investigación cuantitativa por la recopilación de información que obtenemos concreta, los resultados de los datos estructurados y a los estadísticos de las probabilidades

que nos brindaran para llegar a las conclusiones generales de la investigación basándonos en la encuesta.

### **3.3.2 Instrumentos:**

- **Observación Directa**

Este tipo de técnica tiene como propósito explorar y describir el ambiente, el conocer que sus trabajadores no reciben capacitación, mediante la observación directa se llevó a cabo el estudio preliminar que determino el problema de una creación de un Departamento de Recursos Humanos. (Se utilizó cuando se hizo el Estudio Preliminar)

- **Guía de entrevista**

La guía de entrevista se logrará recolectar información con el alcalde, el cual nos ayude en la elaboración de la propuesta alcaldía Municipal de Uluazapa.

Los formatos de respuestas para las preguntas pueden ser abiertos o cerrado; las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado.

- **Mediante de un llamada o conferencia**

En esta ocasión usaremos la tecnología de los celulares y computadoras para poder hacer la llamada o conferencia y de esa manera ver presencialmente mediante la computadora en videollamada o videoconferencia como la persona se expresa con gestos, de tener un mejor conocimiento de la institución.

- **Cuestionario**

Técnica utilizada para la recolección de información brindada a través de empleados y los usuarios de la Alcaldía, con la finalidad de elaborar una propuesta.

- **Formularios de Google (Google Form) para realizar encuestas**

Nos permitirá enviar encuestas, hacer las preguntas a los trabajadores y usuarios de la alcaldía a través de un link, para recopilar la información que necesitamos de una manera fácil y eficiente, se crea un formulario desde Drive o una hoja de cálculo existente, se hace las preguntas, se envían al final.

### **3.4 Fuentes de Recopilación información**

#### **3.4.1 Fuentes Primarias**

Son las fuentes de información confiable, esencial para obtener resultados en los objetos de estudio del momento, donde se tiene interés al ser investigado. Las fuentes a utilizar en la Alcaldía Municipal de Uluazapa, serán La entrevista al Encargado del área de Recursos Humanos, encuestas realizadas a usuarios de los servicios de la municipalidad y personas que laboran en la alcaldía.

#### **3.4.2 Fuentes Secundarias**

Es la información técnica y conceptual basada en la experiencia de los autores a través de los hechos reales que han vivido o estudiado a lo largo del tiempo, permitiendo extraer información bibliográfica relacionado a los campos de estudio de interés, que serán de gran importancia para la investigación. Estas fuentes son materia prima para el investigador, porque a través de libros, tesis, internet, enciclopedias etc. otorgan una base para el nuevo proyecto de investigación.

### **3.5 Procesamiento de la Información**

Utilizaremos las herramientas y técnicas para la recolección de datos, para implementar un mejor entendimiento de las fases de análisis que permita a transformación de datos fuente de información para la toma de decisiones. La entrevista, está diseñada en un acto de comunicación oral, mediante la previa elaboración de las preguntas, que comprende su formulación, con el fin de obtener la información específica acerca de la situación que se encuentre en la alcaldía municipal de Uluazapa. La encuesta es el procedimiento a través de la recopilación información que se hará parte del diseño de una investigación descriptiva, que se ira tabulando cada pregunta con el fin de explicar el motivo y el propósito de obtener información de las personas. Luego de tabular cada pregunta, se elabora una tabla que nos brindara los resultados obtenidos de cada pregunta que se labora en la encuesta, que obtendremos sus respectivas respuestas, después las frecuencias con su porcentual, posteriormente con una explicación de un gráfico estadístico de pastel, se representara de los resultados obtenido de la encuesta de una manera más comprensible.

#### **3.5.1 Análisis y Discusión de resultados**

Está diseñada para recopilación de datos y lectura de texto van de a la par de una interpretación, el análisis es la herramienta que nos permitirá la transformación de datos en información, lo observado e investigado, se genera todo el proceso de investigación.

Para finalizar, utilizaremos el análisis cuantitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos, las tabulaciones con su porcentaje, la explicación de los gráficos estadísticos de pastel que se presentara los resultados y conclusión de los datos generales obtenidos.

## 4.0 Análisis e Interpretación de los Resultados

### 4.1 Entrevista Dirigida al Encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel.

#### Pregunta N° 1.

¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área? ¿Cree que la persona designada es idónea para el cargo? La Municipalidad **NO CUENTA** con un Departamento de Recursos Humanos, Únicamente se cuenta con un Jefe de Personal, el cual recae en el Secretario Municipal, Sin Experiencia en el área de Recursos Humanos.

#### Pregunta N° 2.

¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos?,

- Claro que es necesaria la Creación del Departamento de Recursos Humanos.

#### Pregunta N° 3.

¿Cuáles son las Funciones Administrativa que practica el Personal de la Alcaldía?,

- Marcaje Hora de Entrada y Salida
- Respeto a las Jefaturas
- Uso de Uniforme
- Cumplimiento de la Jornada de Trabajo
- Compañerismo

#### Pregunta N° 4

¿La Alcaldía cuenta con manuales de descripción o análisis de puesto?

- Si cuenta, pero están vencidos.

#### Pregunta N°5.

¿Qué tipo de manuales considera más necesarios para La Alcaldía?

- Manual de Reclutamiento
- Manual de contratación
- Manual de inducción

Pregunta N° 6.

¿Qué tipo de Reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?

- No se cuenta con ningún tipo de reclutamiento, con lo que se cuenta es con la recomendación Política y la Dedocracia.

Pregunta N° 7

¿De qué manera atraen candidatos calificados a la Alcaldía?

- Por recomendaciones políticas. Familiares o de amigocracias.

Pregunta N° 8.

¿Quién es el encargado de Seleccionar a la persona más adecuada para la vacante y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

- El señor Alcalde Municipal, Ninguna Prueba de Idoneidad y Conocimiento al Cargo.

Pregunta N°9 .

¿Quién es el encargado de la contratación del personal de la Alcaldía?

- La Contratación se realiza por medio de un Acuerdo Municipal, emitido por el Concejo Municipal.

Pregunta N°10.

¿Se aplica el proceso de Inducción al personal (orientación sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades)?

- con Documento en mano no se hace nada de eso, pero si por medio personal de recorrido y platicas relacionadas al cargo a desempeñar

Pregunta N°11.

¿De qué manera Evalúa el Desempeño del Personal de la Alcaldía?

- no se realizan evaluaciones del desempeño

Pregunta N°12.

¿Cuántas veces en el año realizan las Evaluaciones de Desempeño?



- No se realizan

Pregunta N°13.

¿Considera necesario implementar algún nuevo método de Evaluación de Desempeño?

- Claro que es Necesario

Pregunta N°14.

¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Alcaldía ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

- Regularmente

Pregunta N°15

¿Quién se encarga de capacitar al personal? Y ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

- Únicamente el jefe de personal se encarga de manifestarle que hacer como hacerlo y cuando hacerlo.

Pregunta N°16

¿Existen algún tipo de compensación (remuneraciones, beneficios, recompensas y servicios sociales) para los empleados?

- Únicamente el Bono Navideño

Pregunta N°17

Según su opinión, ¿Qué tipo de incentivos les gustaría a los empleados que ofreciera la Alcaldía?

- Más prestaciones sociales como seguro de muerte, seguro médico hospitalario, dos bonos anuales.

Pregunta N°18

¿Cuentan con un plan de Higiene y Seguridad en la alcaldía?

- No

Pregunta N°19

¿Existe algún mecanismo de Auditoria o Control del Personal?

- Control por medio de la asistencia biométrica

Pregunta N°20

¿Considera viable la ejecución de un departamento de Recursos Humanos?

- Si

Pregunta N°21

¿Cómo percibe el ambiente laboral en el puesto de trabajo de los empleados de La Alcaldía?

- Agradable, Amigable

Pregunta N°22

¿De qué depende la motivación de los empleados de La Alcaldía?

- de los incentivos económicos

Pregunta N°23

¿Considera que todo el personal de la Alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan?

- valorándola en una escala del 1 al 5 un 3

## 4.2 Análisis de datos obtenidos de Encuestas realizadas a los Empleados de la Alcaldía de Uluazapa.

### DATOS GENERALES.

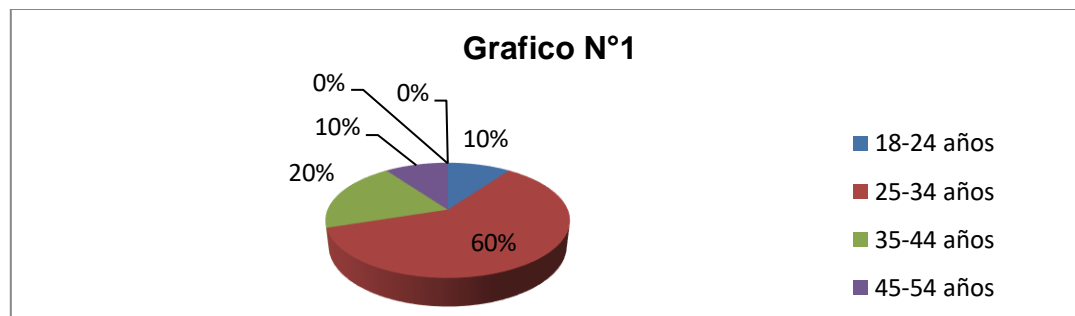
#### EDAD.

*Objetivo: Conocer el Rango de Edades en los empleados de la Alcaldía Uluazapa.*

**TABLA N°1.**

Rangos de Edad	Frecuencia	Frecuencia Relativa
18-24 años	1	10%
25-34 años	6	60%
35-44 años	2	20%
45-54 años	1	10 %
55-64 años	0	-
Por encima de 64	0	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°1.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la información reflejada en la Gráfica N° 1, un 10% de los empleados considerados en la muestra, ronda en edades de entre 18 y 24 años, el 60% oscilan entre 25 y 34 años, un 20% entre 35 y 44 años y el 10% restante tienen entre 45 y 54 años; por tanto, se determina que la mayoría de los empleados oscilan en un rango de edad entre los 25 a 34 años.

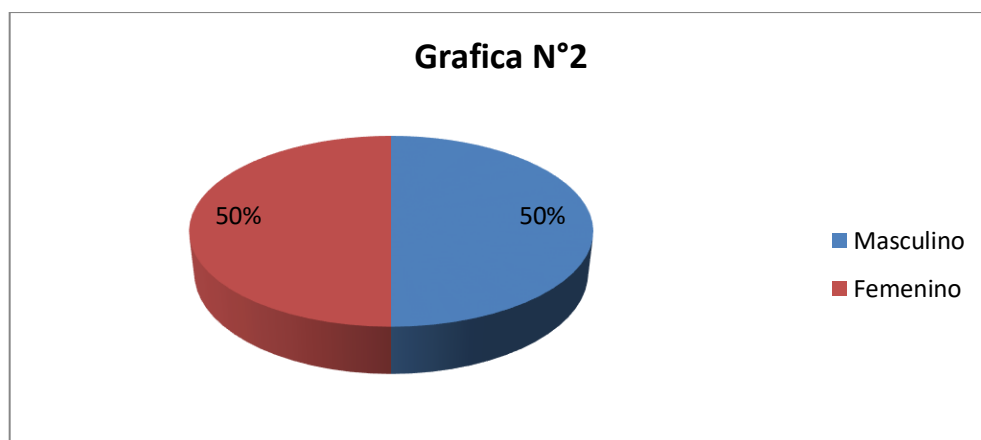
**GÉNERO.**

**Objetivo:** Establecer por género la muestra de empleados seleccionados para la investigación.

**TABLA N°2.**

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa.</b>
Masculino	5	50%
Femenino	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°2.

**Análisis e Interpretación**

Se determina que un 50% de los empleados pertenecen al género masculino y el otro 50% restante son género femenino.

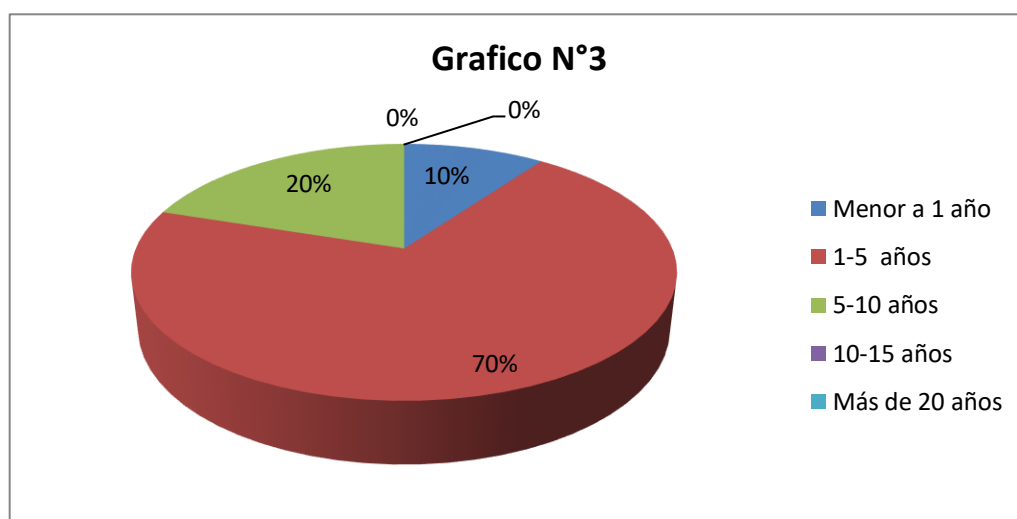
## AÑOS LABORADOS.

**Objetivo:** Identificar el Tiempo de laborar que tiene cada empleado en la Alcaldía.

**TABLA N°3.**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Menor a 1 año	1	10%
1-5 años	7	70%
5-10 años	2	20%
10-15 años	0	-
Más de 20 años	0	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°3.

### Análisis e Interpretación

Un 10% de los empleados encuestados tienen menos de 1 año de laborar en la Alcaldía, el 70% tiene entre 1 a 5 años y un 20% tiene de 5 a 10 años de laborar en la alcaldía, por lo que se determina que la alcaldía siempre realiza inserción de nuevo recurso humano.

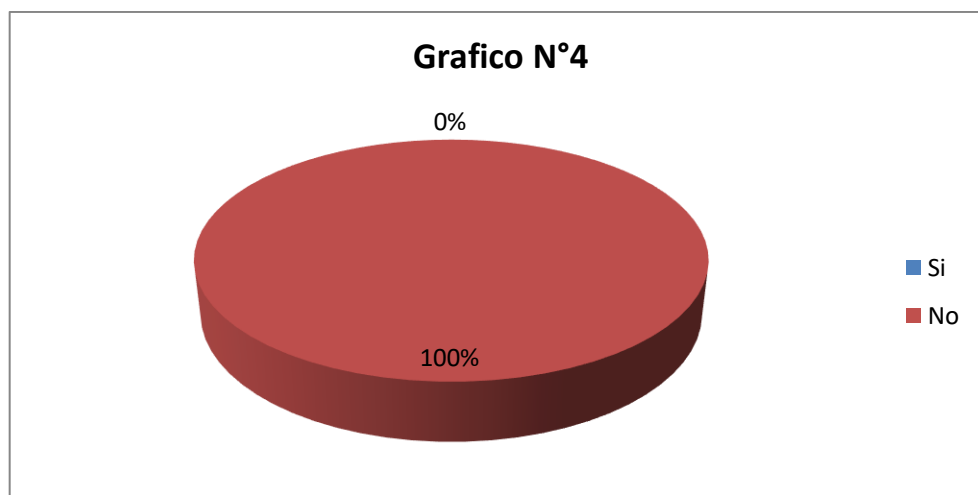
### 1-¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de recursos humanos?

**Objetivo:** *Determinar si la Alcaldía de Uluazapa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.*

**TABLA N°4.**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	0	-
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°4.

#### **Análisis e interpretación.**

De los 10 empleados encuestados el 100% de los mismos expresa que no Existe un Departamento de Recursos Humanos establecido formalmente. Según la información recopilada por los empleados de la Alcaldía de Uluazapa es necesaria la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

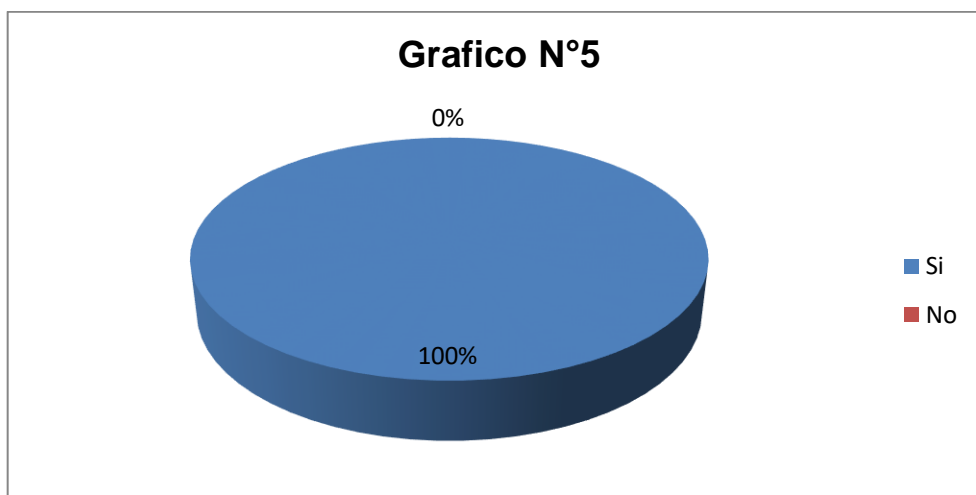
**2-¿Cuenta la Alcaldía con Funciones Administrativas de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?**

**Objetivo:** *Identificar si los empleados de la Alcaldía de Uluazapa conocen sobre las Funciones Administrativas que les corresponden realizar.*

**TABLA N°5**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	10	100%
No	0	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°5.

**Análisis e interpretación.**

De los 10 empleados encuestados el 100% si conoce sobre las Funciones Administrativas que les corresponde realizar. Los empleados de la Alcaldía de Uluazapa conocen sus funciones, pero de una manera empírica.

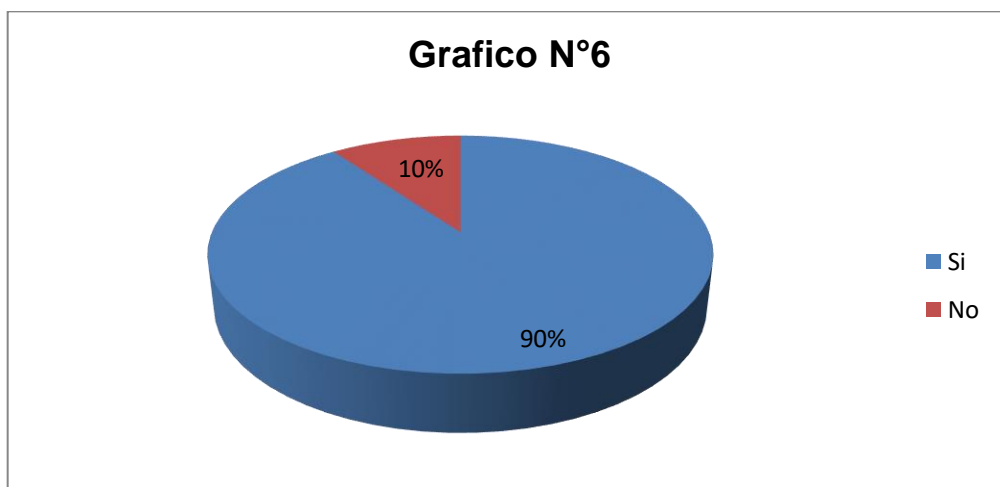
### 3-¿Está conforme con su puesto o área de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la alcaldía de Uluazapa están conforme con su puesto o área de trabajo.

**TABLA N°6**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	9	90%
No	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°6.

#### **Análisis e interpretación.**

De los 10 empleados encuestados el 90% si está conforme con su puesto o área de trabajo mientras que un 10% Opino estar inconforme. La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Uluazapa está conforme con su puesto de trabajo.



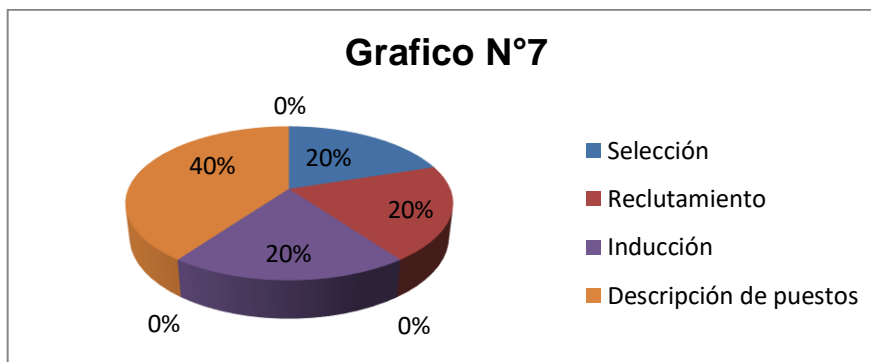
**4- De los siguientes aspectos sobre el área de Recursos Humanos que se le muestra a continuación, según su opinión, ¿qué tipos de manuales considera más necesarios?**

**Objetivo:** *Determinar según la opinión del empleado los manuales que considera más necesarios que implementen.*

**TABLA N°7**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Selección	2	20%
Reclutamiento	2	20%
Contratación	—	—
Inducción	2	20%
Bienvenida	—	—
Descripción de puestos	4	40%
Higiene y Seguridad ocupacional	—	—
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°7.

#### **Análisis e interpretación.**

Para el 40% de los empleados consideran que deben implementar el manual de Descripción de Puestos, un 20% opina que el de Selección, otro 20% dice que el de Reclutamiento y por ultimo un 20% considera el manual de Inducción.

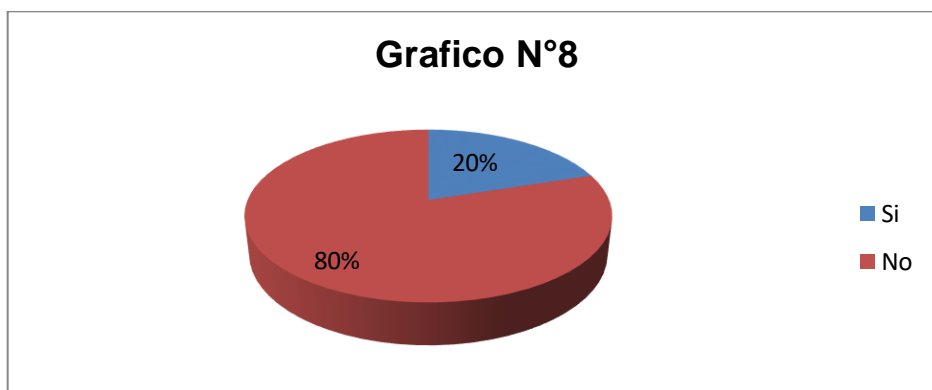
### 5-¿Se le han dado manuales de Análisis y Descripción de puestos?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía de Uluazapa existe un manual de Análisis y descripción de puestos.

**TABLA N°8**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°8.

#### **Análisis e interpretación.**

De los 10 empleados encuestados el 20% opina que si cuentan con manuales de Análisis y Descripción de puestos mientras que el 80% menciona que no existen manuales de Análisis y Descripción de puestos dentro de la Alcaldía de tal forma que los empleados no conocen de manera preliminar todas las funciones que tiene que desempeñar. En la Alcaldía de Uluazapa no existen manuales de Análisis y Descripción de puestos el cual pueda darle una guía preliminar al empleado de sus funciones, de tal forma que es sumamente su creación.

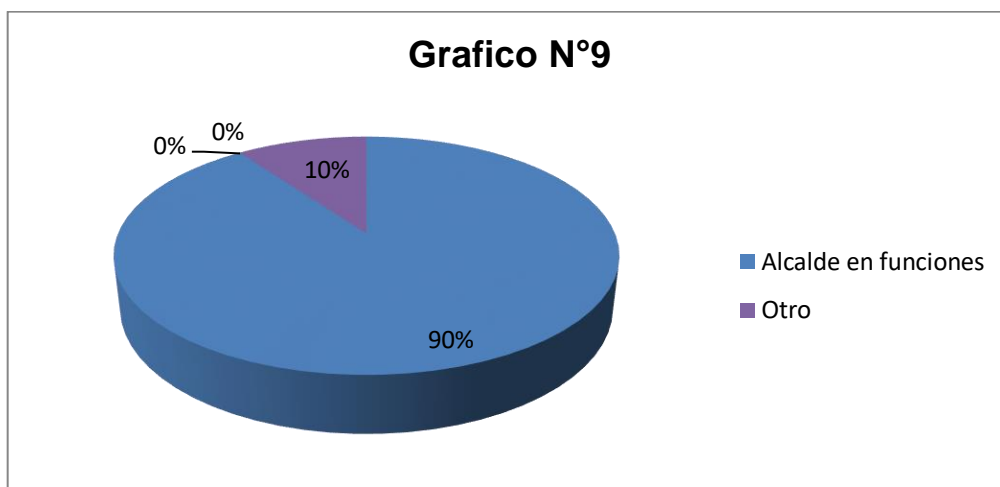
## 6- ¿Quién fue el encargado de su Reclutamiento?

**Objetivo:** *Determinar quién es el encargado del reclutamiento del personal requerido para la Alcaldía.*

**TABLA N°9**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Alcalde en funciones	9	90%
Gerente de RRHH	0	80%
Síndico Municipal	0	—
Otro	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°9.

### **Análisis e interpretación.**

De los 10 empleados encuestados el 90% considera que el Alcalde en funciones es el responsable del reclutamiento del personal, mientras que el 10% considera que es otro el encargado del reclutamiento.

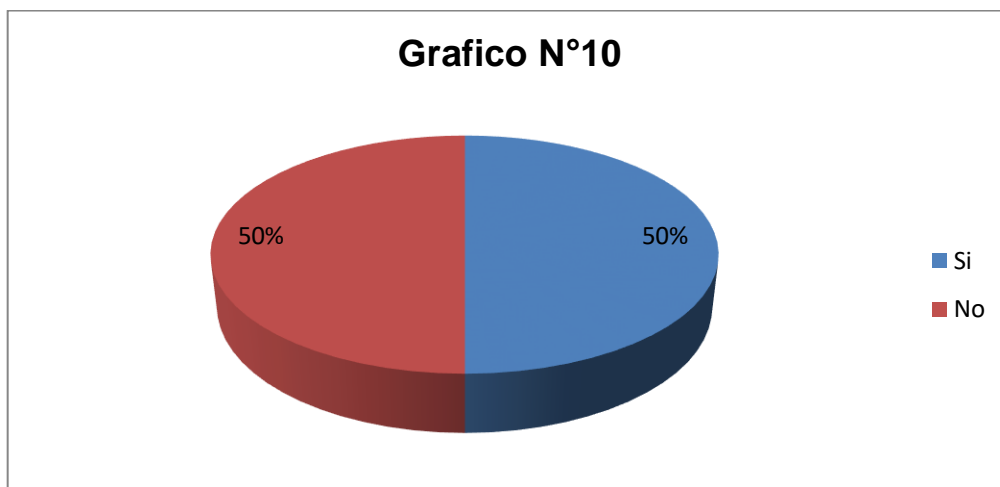
**7-¿Para usted la forma en que se Recluta el nuevo personal en la Alcaldía es correcta?**

**Objetivo:** Indagar si para los empleados de la Alcaldía es correcto el método de Reclutar personal.

**TABLA N°10**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°10.

#### **Análisis e interpretación.**

De acuerdo a la Gráfica anterior, el 50% de los empleados encuestados, considera que la forma en la que se recluta el personal es la correcta, mientras que otro 50% opina que no está conforme con la forma de la que se Recluta.

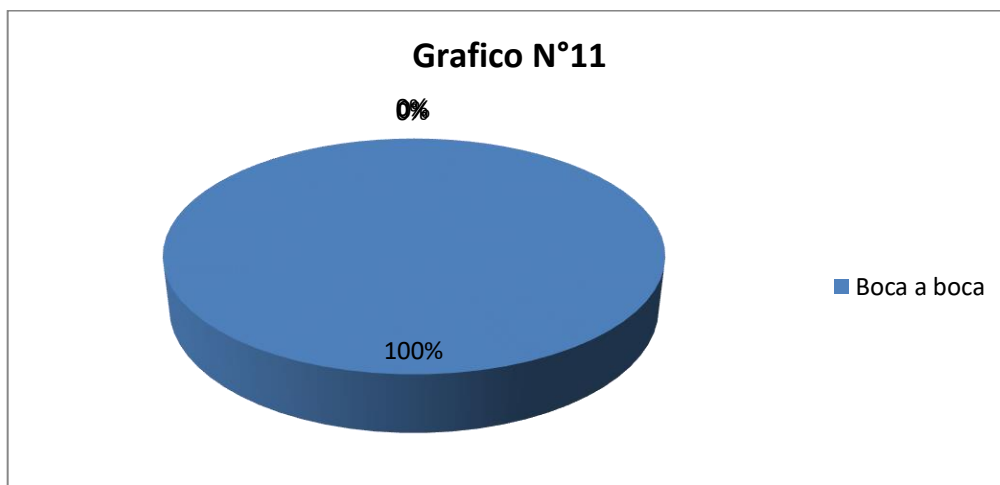
## 8- ¿De qué manera conoció acerca de las ofertas laborales en la Alcaldía?

**Objetivo:** *Determinar la manera en la que los empleados conocieron sobre las ofertas labores.*

**TABLA N°11**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Boca a boca	10	100%
Radio	0	—
Redes sociales	0	—
Tv	0	—
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°11.

### **Análisis e interpretación de resultados.**

El 100% de los empleados encuestados opinan que la manera en que conocieron sobre las ofertas labores de la Alcaldía es boca a boca.

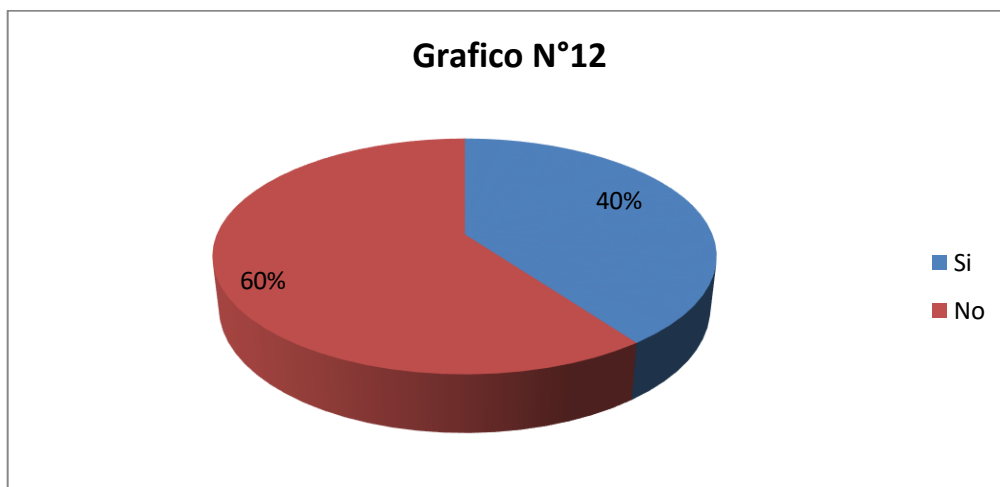
### 9- ¿Considera que los procesos de selección son los adecuados?

**Objetivo:** *Determinar si para los empleados de la Alcaldía son correctos los procesos de selección de personal.*

**TABLA N°12**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°12.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

De los 10 empleados encuestados el 60% considera que los procesos de selección no son los apropiados, mientras que el 40% del personal opina que si es el apropiado.

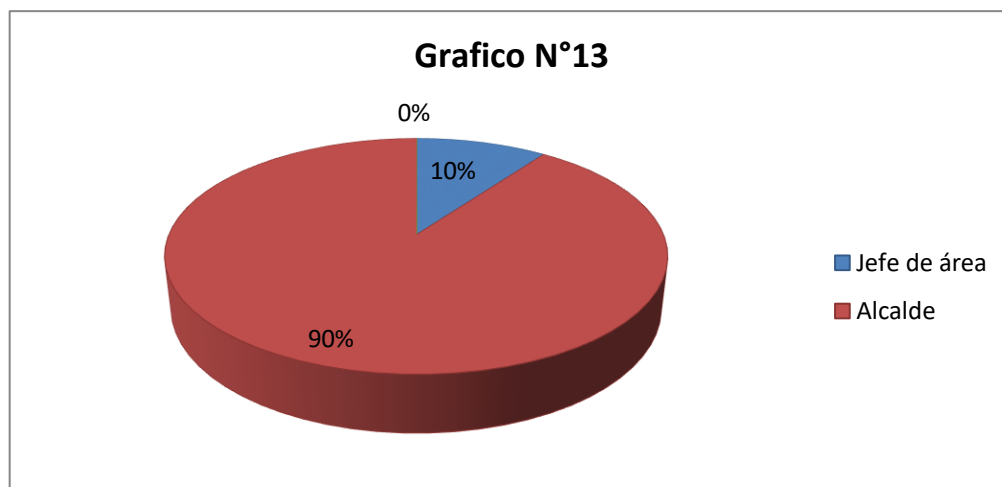
### 10- ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?

**Objetivo:** Conocer quién es el encargado de entrevistar a los candidatos aspirantes a una nueva plaza.

**TABLA N°13**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Jefe de área	1	10%
Secretario	0	—
Alcalde	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°13.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

De acuerdo a la Gráfica N° 13, el 90% de los empleados opina que el encargado de entrevistar para la selección es el Alcalde, mientras un 10% establece que es el Jefe de área.

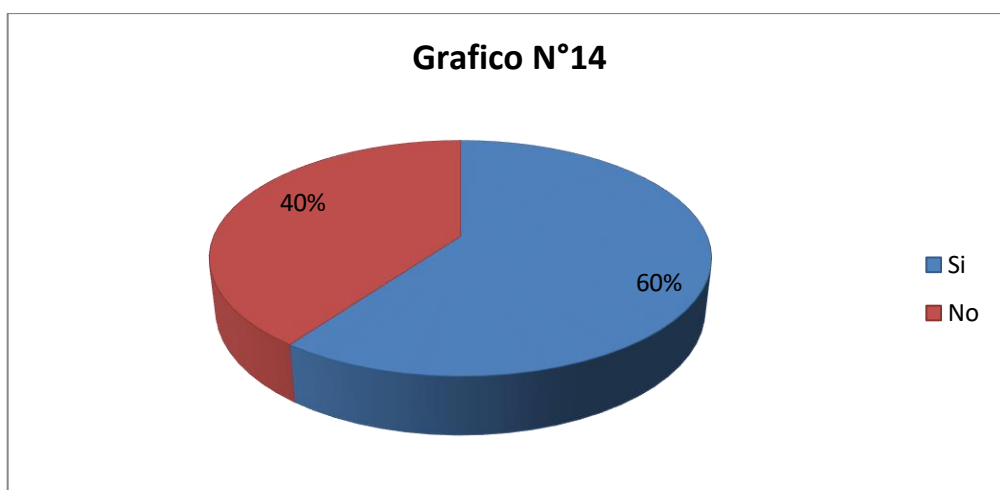
**11- ¿Considera que la Alcaldía es eficiente y eficaz al momento de realizar la contratación de personal?**

**Objetivo:** Conocer si el personal considera eficiente a la Alcaldía al momento de realizar contratación de personal.

**TABLA N°14**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°14.

**Análisis e interpretación de resultados.**

De los 10 empleados encuestados el 60% expresa que si es eficiente y eficaz la Alcaldía al momento de realizar contratación de personal, el 40% de los empleados considera que no es eficiente ni eficaz.



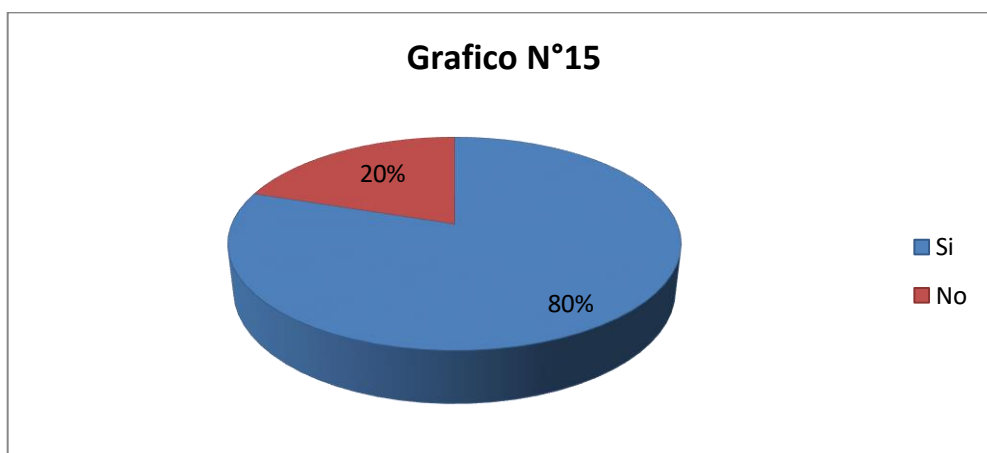
**12- ¿Considera necesario llevar a cabo un proceso completo de Inducción (orientación sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades) dentro de la Alcaldía?**

**Objetivo:** *Determinar si es necesario un proceso completo de inducción al personal.*

**TABLA N° 15**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°15.

### **Análisis e interpretación de resultados.**

De acuerdo a la Gráfica anterior, el 80% de los empleados encuestados, considera que es necesario un proceso completo de Inducción, mientras un 20% del personal expresa que no es necesario.

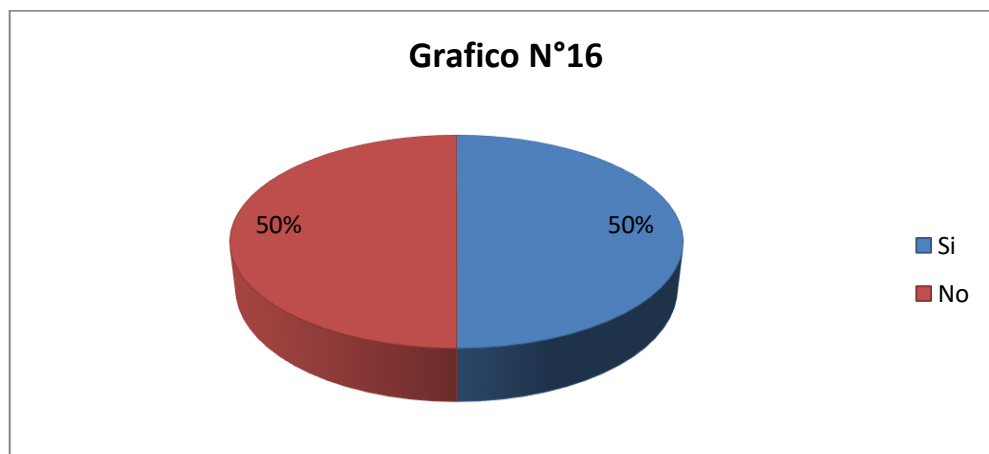
### 13- ¿Se le Evalúa el Desempeño dentro de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si se evalúa el desempeño de los empleados de la Alcaldía.

**TABLA N°16**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°16.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

El 50% de los encuestados opina que, si se hacen evaluaciones de desempeño, mientras que el otro 50% expresa que no evalúan el desempeño.

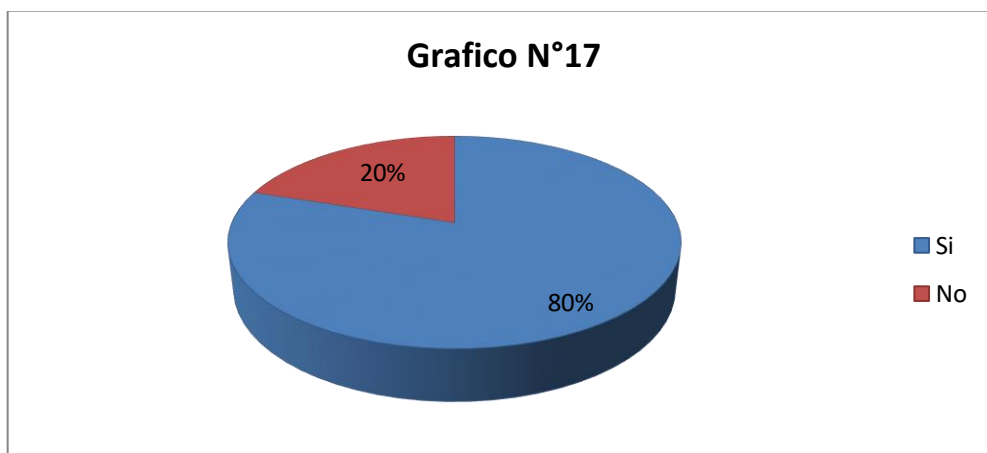
**14- A su criterio, ¿sería necesaria la implementación de nuevos métodos de evaluación de desempeño?**

**Objetivo:** Indagar si es necesario la implementación de nuevos métodos de evaluación de desempeño.

**TABLA N°17**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N°17.

**Análisis e interpretación de resultados.**

De acuerdo a la Gráfica N° 17, el 80% de los empleados opina que es necesaria la implementación de nuevos métodos de evaluación de desempeño, mientras un 20% expresa que no son necesarias la implementación de métodos de evaluación.

### 15- ¿Se le notifican antes de realizar las Evaluaciones de Desempeño dentro de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si se le notifican antes de realizar las Evaluaciones de Desempeño dentro de la institución para sus empleados.

**TABLA N° 18**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 18

### Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados encuestados opinan que si le notifican con anticipación al realizar las evaluaciones de desempeño que el 50% dice que no se le notifican.

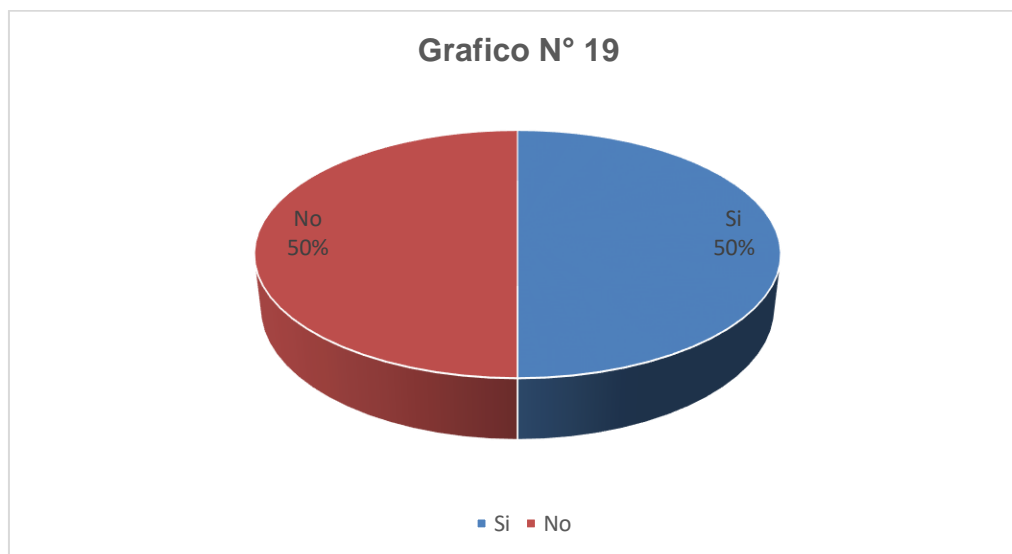
**16- ¿Recibe alguna capacitación o retroalimentación como empleado de la alcaldía municipal?**

**Objetivo:** Indagar si los empleados reciben capacitación o una retroalimentación dentro de la institución.

**TABLA N° 19**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 19

**Análisis e Interpretación**

El 50% opinan que, si reciben capacitación de parte de la institución, mientras que el 50% considera que no reciben ninguna.

### 17- ¿Le han ayudado las capacitaciones que se han impartido?

**Objetivo:** Conocer si le han ayudado las capacitaciones que se han impartido para los empleados

**TABLA N° 20**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 20

### Análisis e Interpretación

El 70% de los empleados encuestados opinan que, si les han ayudado las capacitaciones que se han impartido, mientras que el 30% considera que no, se les ha ayudado.

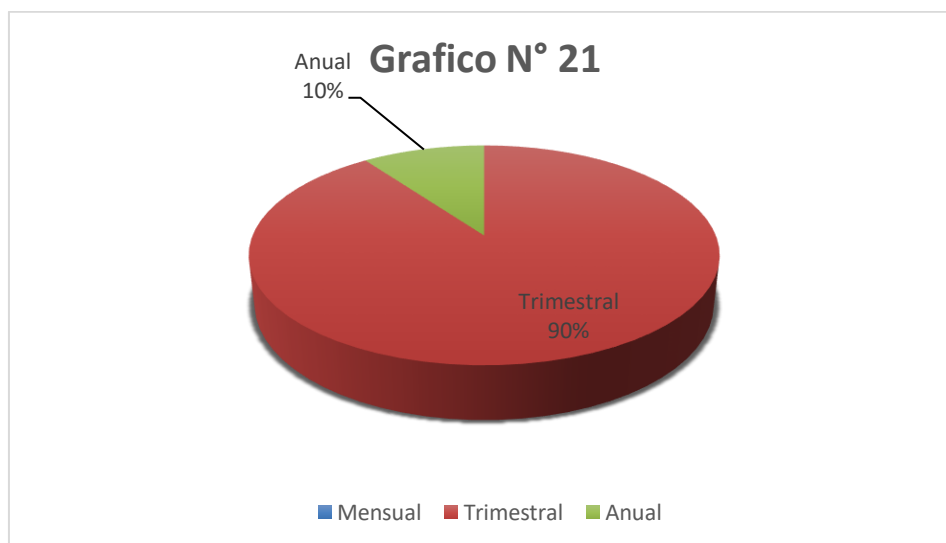
### 18- ¿Con que frecuencia serían necesarias las capacitaciones?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia serían necesarias las capacitaciones para los empleados.

**TABLA N° 21**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Mensual	0	0%
Trimestral	9	90%
Anual	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 21

#### **Análisis e Interpretación.**

El 90% de los empleados encuestados opinan que necesitan trimestralmente las capacitaciones, mientras que el 10% dice anualmente.

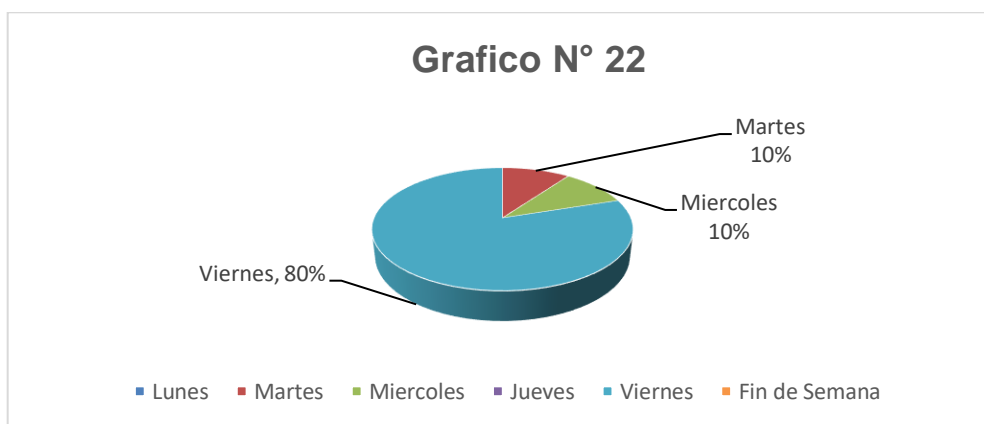
### 19- ¿En qué día de la semana le gustaría recibir Capacitaciones?

**Objetivo:** Conocer en qué día de la semana le gustaría recibir Capacitaciones para los empleados.

**TABLA N° 22**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Lunes	0	0%
Martes	1	10%
Miércoles	1	10%
Jueves	0	0%
Viernes	8	80%
Fin de Semana	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 22

#### **Análisis e Interpretación.**

El 10% de los empleados encuestados opinan que les gustaría recibir las capacitaciones el martes, un 10% dice que el miércoles y el 80% restante opinan que le gustaría el viernes las capacitaciones.



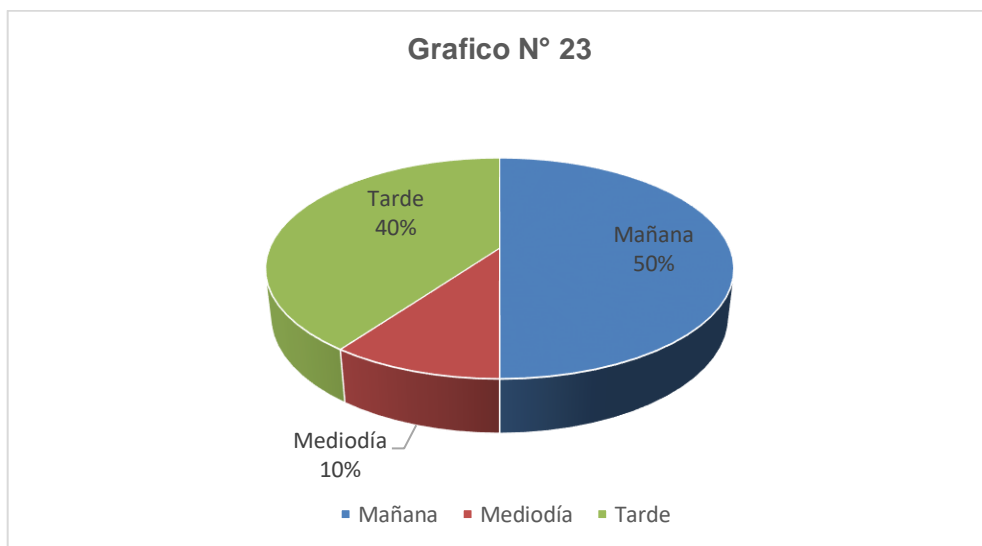
## 20- A su criterio ¿En qué jornada prefiere para las Capacitaciones?

**Objetivo:** Determinar qué jornada es de preferencia para brindarle las capacitaciones para los empleados.

**TABLA N° 23**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Mañana	5	50%
Mediodía	1	10%
Tarde	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 23

### **Análisis e Interpretación.**

El 50% de los encuestados opinan que le gustaría en la mañana, mientras que un 10% opinan que en el mediodía y el 40% restante que les gustaría recibir sus capacitaciones en la jornada de la tarde.

**21- ¿Existen Algún tipo de compensación (remuneraciones, beneficios, recompensas y servicios sociales) por el buen desempeño de los empleados en la Alcaldía?**

**Objetivo:** Indagar si reciben un tipo de compensación o servicios sociales por el buen desempeño dentro de la institución.

**TABLA N° 24**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 24

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los empleados encuestados opinan que, si les brindan compensaciones, en el cual contamos como remuneraciones, beneficios y servicios sociales, por el buen desempeño de los empleados.

**22- Si su respuesta fue No, ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que ofreciera la Alcaldía?**

**Objetivo:** Identificar qué tipo de incentivos le gustaría que le ofreciera la institución para los empleados

**TABLA N° 25**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Incentivos Monetarios	2	20%
Incentivos No Monetarios	0	0%
Ambos	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 25

**Análisis e Interpretación.**

De acuerdo a la Grafica N° 25, el 20% de los empleados encuestados considera que le gustaría recibir incentivos monetarios, mientras que el 80% restante dicen que les gustaría recibir de ambas manera monetario y no monetario.

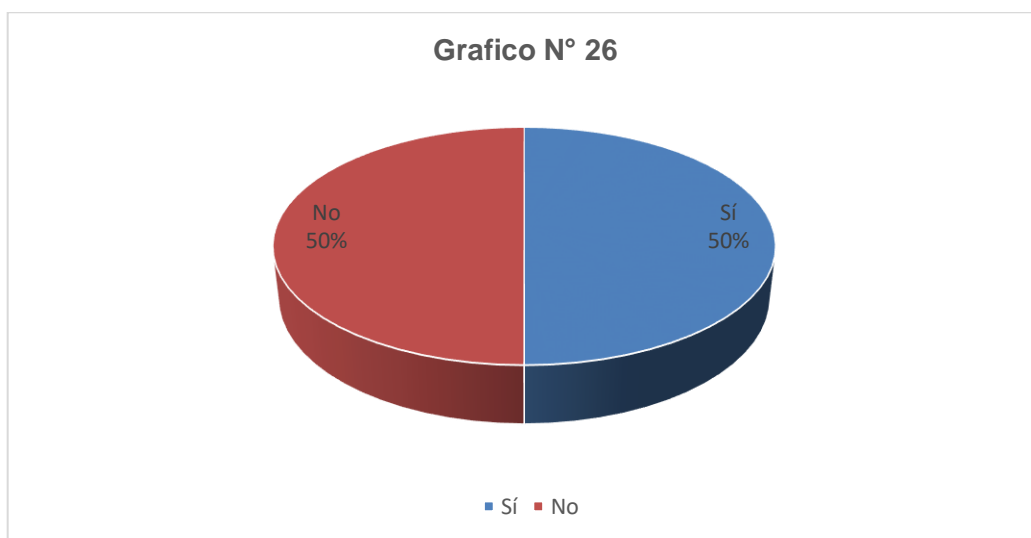
### 23- ¿Considera que la Alcaldía le da importancia a la Higiene y Seguridad?

**Objetivo:** Identificar si la institución le da importancia a la higiene y seguridad a los empleados.

**TABLA N° 26**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 26

#### **Análisis e Interpretación.**

El 50% opina que, si la institución si le da la importancia, mientras que el 50% restante considera que no le dan la importante necesaria.

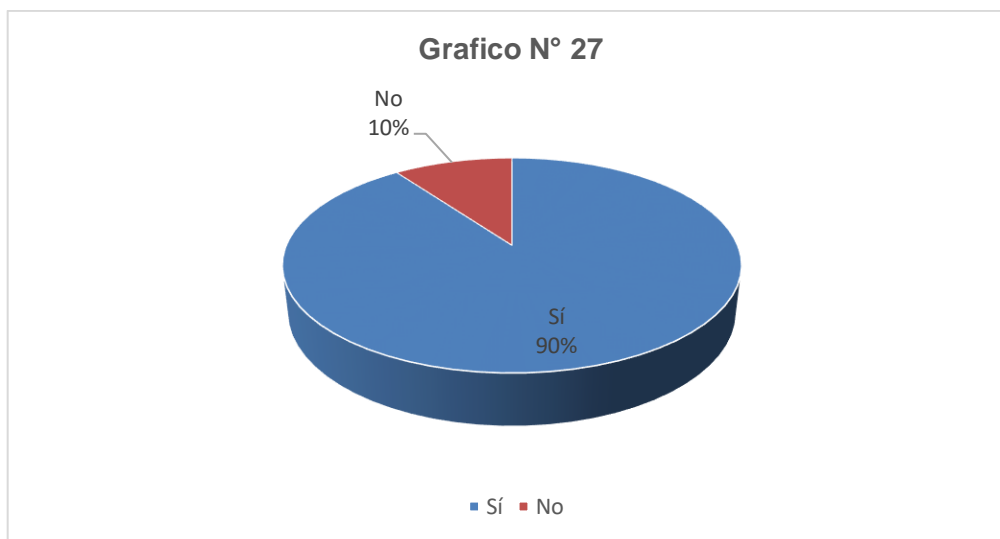
## 24- ¿Son seguras las condiciones en la que desempeña su trabajo?

**Objetivo:** Indagar si las condiciones en el que se desempeña el trabajo de los empleados son seguros

**TABLA N° 27**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 27

### **Análisis e Interpretación.**

El 90% de los empleados encuestados opinan que si son seguras las condiciones donde se desempeñan, mientras que el 10% dice que no son seguras.

## 25- ¿Conoce sobre algún mecanismo del Control y Base de Datos del personal?

**Objetivo:** Conocer sobre algún mecanismo de Control y Base de Datos que maneja el personal dentro de la Institución.

**TABLA N° 28**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 28

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la Grafica N° 28, el 30% de los empleados encuestados considera si conocer sobre algún mecanismo de Control y Base de Datos que se manejan, mientras que el 70% restante, no conoce sobre algún mecanismo.

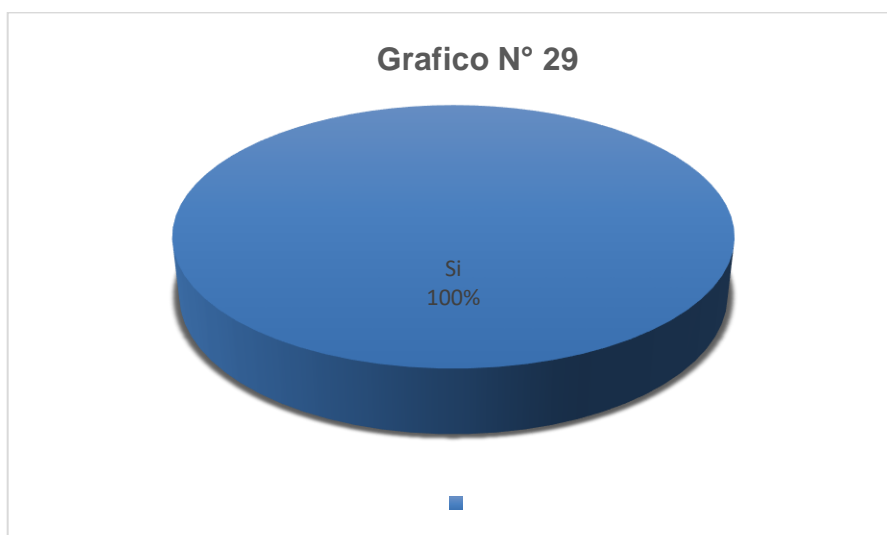
**26- ¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?**

**Objetivo:** Indagar si el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado

**TABLA N° 29**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 29

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la Grafica N° 29, todos los encuestados consideran que el ambiente laboral en sus puestos de trabajo es el adecuado.

## 27- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Alcaldía?

**Objetivo:** *Evaluar el ambiente laboral que manejan en la Institución*

**TABLA N° 30**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy Bueno	4	40%
Bueno	4	40%
Regular	2	20%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 30

### **Análisis e Interpretación**

El 40% de los encuestados califican como Muy Buena el ambiente laboral que brindan la institución, mientras que un 40% opinan que Bueno, y mientras que el 20% restante dice que es Regular, reflejando que a criterio de los empleados que el clima laboral brindada es calificada entre Muy Bueno y Bueno.



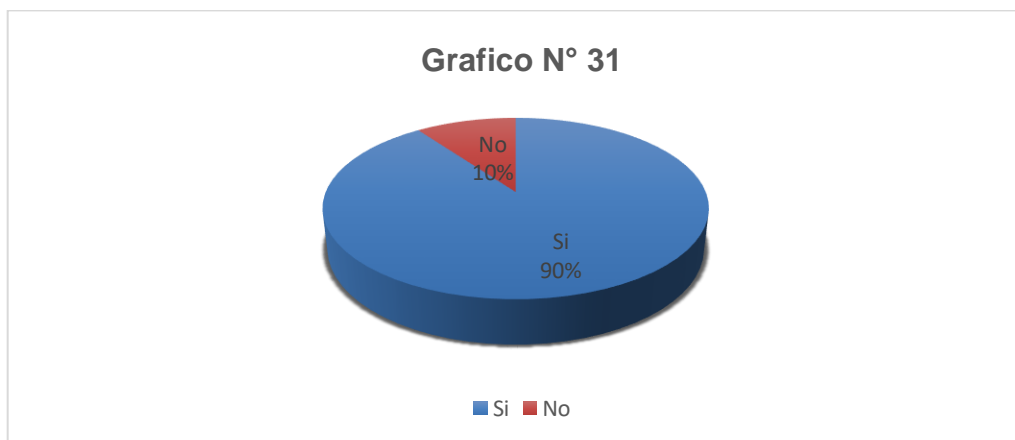
## 28- ¿Se siente Motivado en su puesto o área de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados se sienten Motivado en su puesto o área de trabajo

**TABLA N° 31**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 31

### **Análisis e Interpretación**

El 90% de los empleados encuestados opinan que, si se sienten motivado en su puesto o área de trabajo dentro de la Institución, y el 10% no se siente motivado en su área de trabajo.

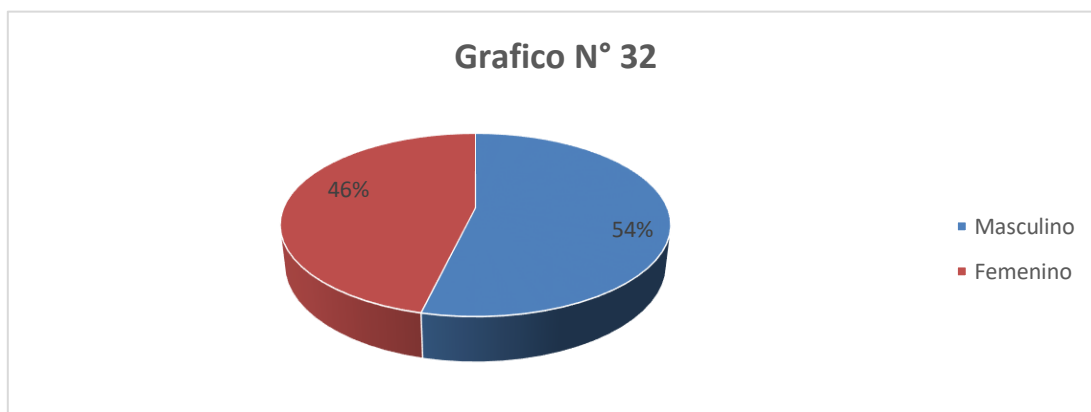
### 4.3 Análisis de datos obtenidos de las encuestas realizadas a los Usuarios de la Alcaldía de Uluazapa

#### Genero de usuarios encuestados

**TABLA N° 32**

Genero	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Masculino	36	53.73%
Femenino	31	46.27%
Total	67	100%

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 32

#### **Análisis e Interpretación:**

Con un 53.7% de los habitantes encuestados son del género masculino mientras que alrededor de un 46.3% pertenecen al género Femenino.

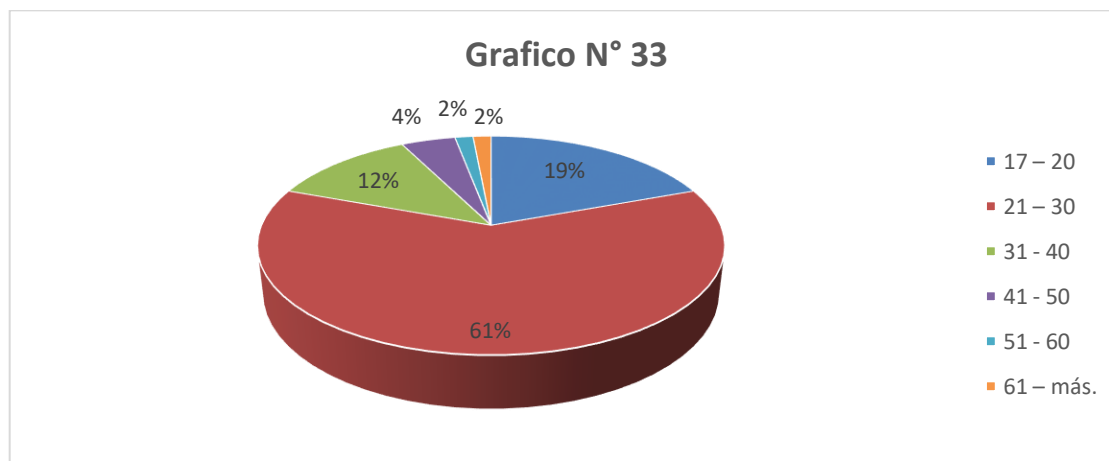
## Intervalo de Edades por usuarios encuestados

**Tabla N° 33**

Intervalos de Edad (años)	Frecuencia	Frecuencia relativa
17 – 20	13	19.42%
21 – 30	41	61.19%
31 – 40	8	11.94%
41 - 50	3	4.47%
51 – 60	1	1.49%
61 – más.	1	1.49%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de

Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 33.

### **Análisis e Interpretación:**

De los habitantes encuestados, observamos que la gran mayoría se encuentra entre los 21 y 30 años con un 61.1%, seguido por un 19.4% que se encuentran entre los 17 y 20 años, continuando con un 3er grupo que constituyen 11.9% donde se encuentran los habitantes entre 31-40 años, y para finalizar con los encuestados, un 7.4% fueron personas de 41 años en adelante.

### 30-¿Con que frecuencia visita la Alcaldía municipal de Uluazapa?

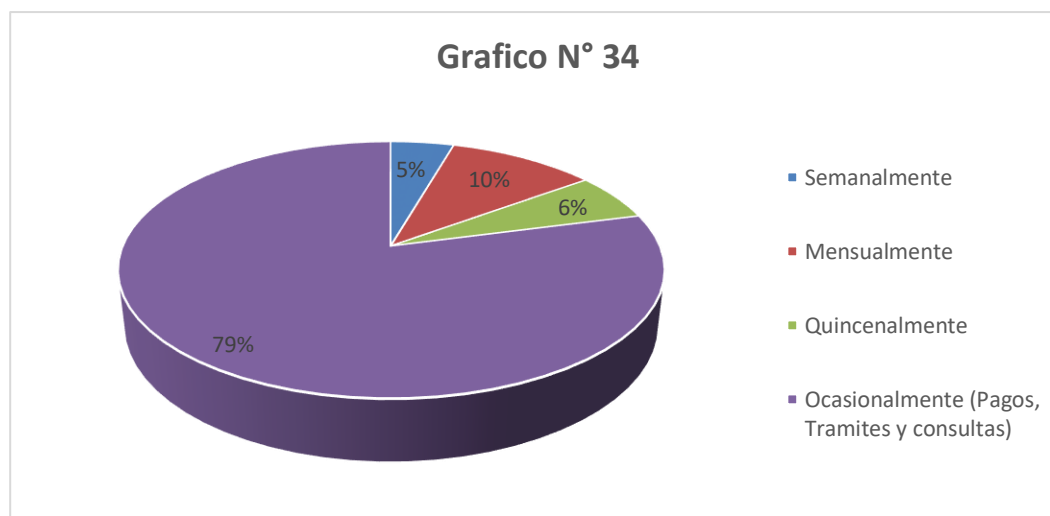
**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia la población visita la municipalidad

**TABLA N° 34**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Semanalmente	3	4.5%
Mensualmente	7	10.4%
Quincenalmente	4	6%
Ocasionalmente (Pagos, Tramites y consultas)	53	79.1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de

Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 34.

#### **Análisis e Interpretación:**

El 79% de los usuarios que visitan la alcaldía lo hacen por motivos ocasionales entre los que tenemos pagos, tramites o consultas, a diferencia de los que van semanal, quincenal o mensual, por motivos institucionales.

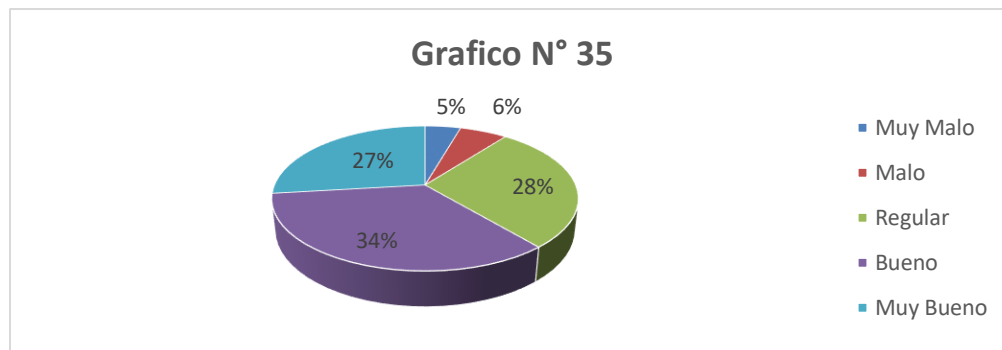
### 31-¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la satisfacción de los usuarios que visitan la alcaldía municipal de Uluazapa.

**TABLA N° 35**

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy Malo	3	4.5%
Malo	4	6%
Regular	19	28.4%
Bueno	23	34.3%
Muy Bueno	18	26.9%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 35.

#### **Análisis e Interpretación:**

Los habitantes del municipio de Uluazapa califican positivamente el grado de satisfacción del personal de la alcaldía con un 61.1% de los resultados de “bueno” y “Muy bueno”, califican “Regular” con un 28.4% y negativamente con un 10.5%.

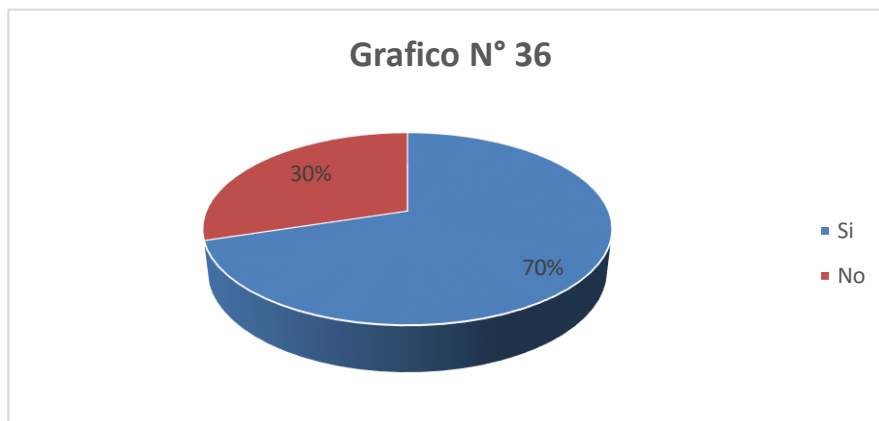
**32- Como usuario de la municipalidad ¿Considera necesario mejoras al personal que lo atiende, en las diferentes áreas de la alcaldía?**

**Objetivo:** *identificar si la población percibe inconvenientes por parte del personal que lo atiende*

**TABLA N° 36**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	47	70.1%
No	20	29.9%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 36.

**Análisis e Interpretación:**

En la encuesta realizada a los habitantes del Municipio de Uluazapa, ellos perciben que “Si” es necesario una mejora en el personal que los atiende con un 70%, mientras un 30% dice que “No”.

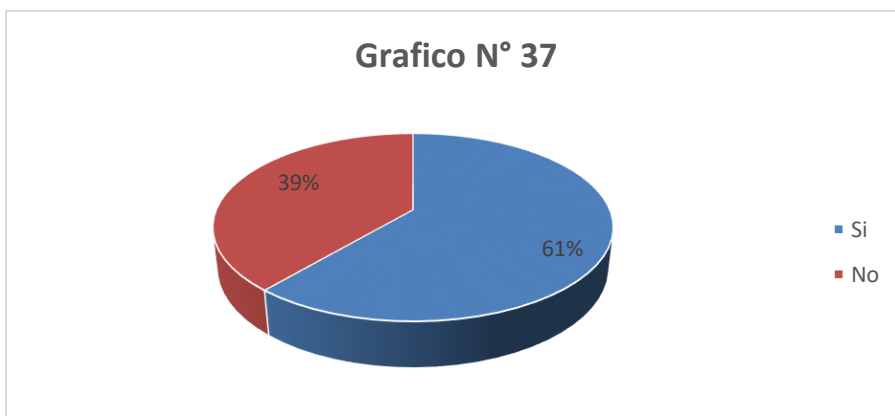
**33- ¿Considera que el personal que labora en la Alcaldía, es idóneo para resolver sus dudas o consultas?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la alcaldía son idóneos para cubrir las diferentes necesidades de la población.

**TABLA N° 37**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	41	61.2%
No	26	38.8%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 37

**Análisis e Interpretación:**

Al realizar la encuesta a los habitantes el 61.2% opinan que el personal con que cuenta a la alcaldía es idóneo para resolver sus dudas cuando visitan la municipalidad. Mientras que un 38.8% opina lo contrario.

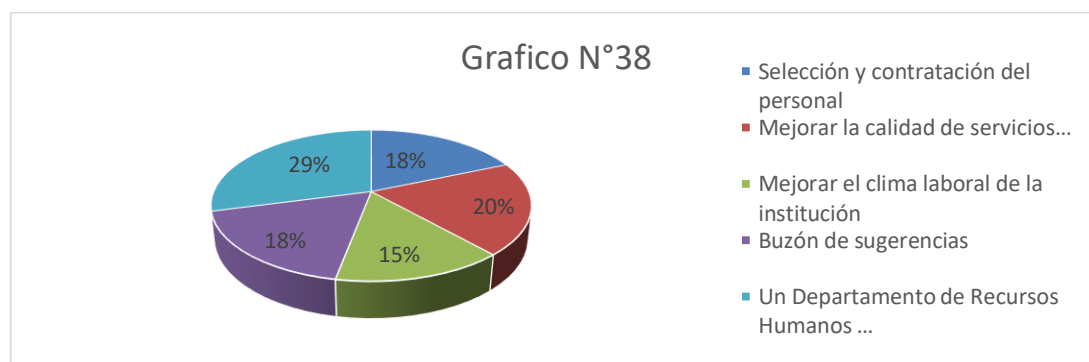
**34- De los siguientes aspectos marque con una “X” ¿Cuáles considera necesarios a implementar para mejorar las funciones del personal de la Institución?**

**Objetivo:** De las siguientes opciones identificar las prioridades que los habitantes consideran importantes donde sugerimos un máximo a seleccionar de 3 opciones por encuestados.

**TABLA N° 38**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Selección y contratación del personal idóneo para la alcaldía	28	18.5
Mejorar la calidad de servicios prestados por la institución	30	19.8
Mejorar el clima laboral de la institución	22	14.5
Buzón de sugerencias	27	17.8
Un Departamento de Recursos Humanos que ayude a cubrir las diferentes necesidades que presenta el personal...	44	29.1
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 38

**Análisis e interpretación:**

Los habitantes encuestados priorizaron en la creación de un departamento de RH, para mejorar las diferentes áreas de la municipalidad con un 29.10% seguido, por una mejora en la calidad de servicios 19.8%.



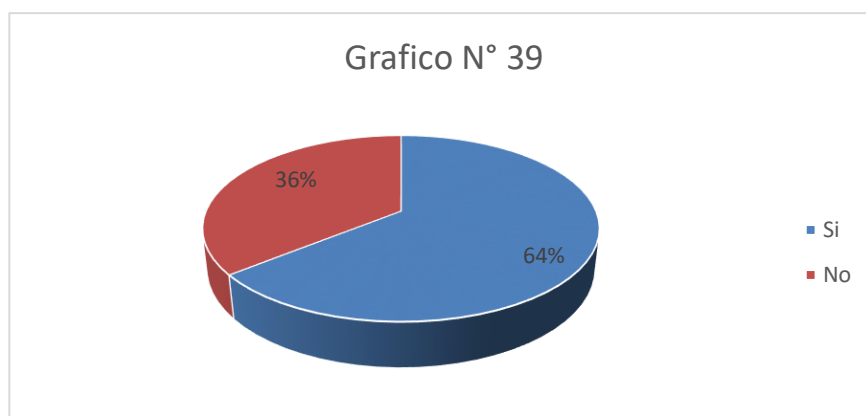
**35-¿Considera que el personal de la alcaldía tiene dominio sobre la información que usted está solicitando? ¿y de ser necesario, se muestran dispuestos a colaborar entre ellos, para ayudarle?**

**Objetivo:** *conocer si los empleados de la alcaldía trabajan en equipo y cuentan con el conocimiento necesario para atender a la población.*

**TABLA N° 39**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	43	64.2%
No	24	35.8%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 39

#### **Análisis e interpretación:**

A través de la encuesta realizada a los habitantes el 64% afirman que los empleados han sido de utilidad y han trabajado en equipo para resolver sus dudas mientras que un 36% afirma lo contrario.

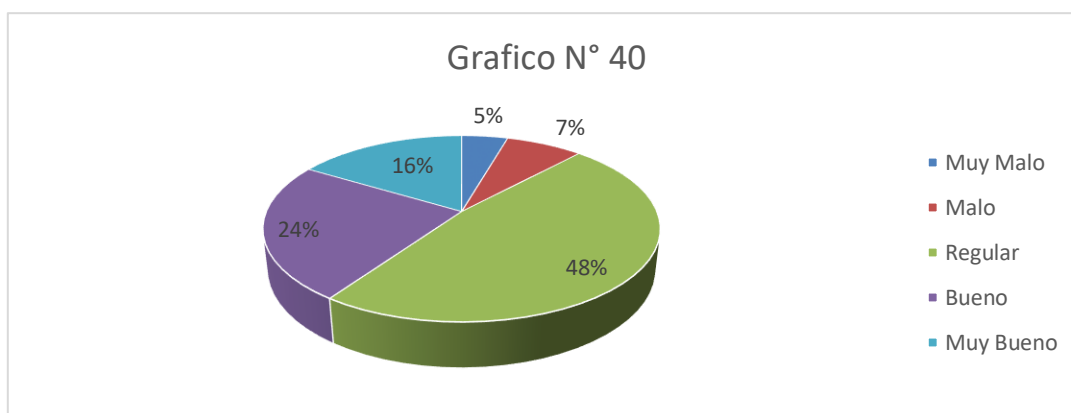
### 36-¿Cómo califica la atención personalizada que le brindan los empleados de la alcaldía para tratar de solventar sus inconvenientes?

**Objetivo:** conocer el grado de satisfacción de los habitantes encuestados por la atención personalizada que reciben de los empleados de la municipalidad.

**TABLA N° 40**

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy Malo	3	4.5%
Malo	5	7.5%
Regular	32	47.8%
Bueno	16	23.9%
Muy Bueno	11	16.4%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 40.

#### **Análisis e Interpretación:**

El habitante encuestado califica como “regular” con un 47.8% la atención personalizada de los empleados hacia sus inquietudes o consultas en la alcaldía, un 40.3% califica positivamente la atención brindada por los empleados mientras un 12% lo califica negativamente.

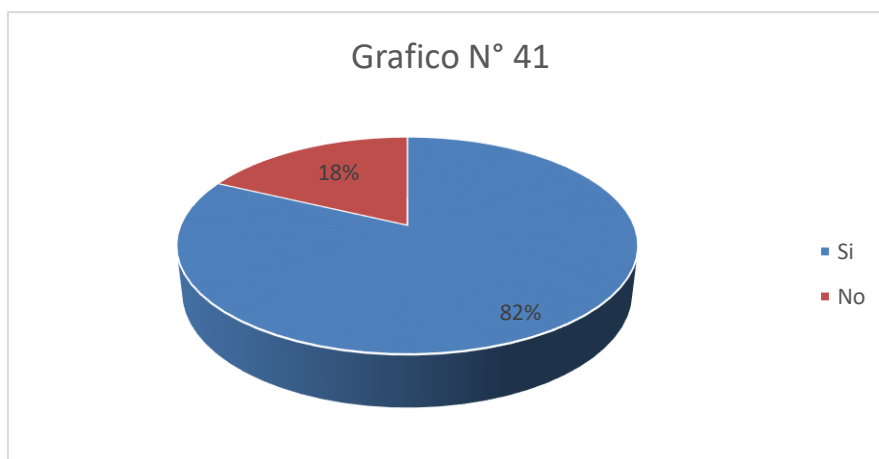
**37-¿Estaría dispuesto colaborar con la administración a través de sugerencias, para mejorar el desempeño laboral de la municipalidad?**

**Objetivo:** *Saber si los habitantes encuestados estarían dispuestos a colaborar con sugerencias con la municipalidad.*

**TABLA N° 41**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	55	82.1%
No	12	17.9%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 41.

**Análisis e Interpretación:**

El 82% de los habitantes encuestados estarían dispuestos a colaborar con la mejora en desempeño laboral de la alcaldía, mientras que alrededor de un 18% no lo considera.

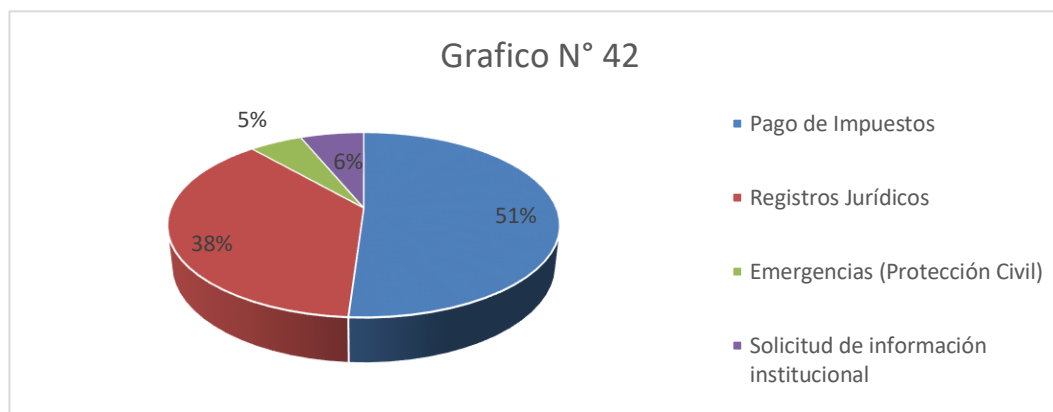
**38- ¿Por cuál de estos servicios visita la alcaldía habitualmente? (seleccione máximo 2)**

**Objetivo:** Conocer cuáles son los servicios más frecuentados por los habitantes encuestados

**TABLA N° 42**

Servicios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Pago de Impuestos	49	51%
Registros Jurídicos (Asentamiento, solicitud de Partidas, actas, etc.)	36	38%
Emergencias (Protección Civil)	5	5%
Solicitud de información institucional (Informes contables o administrativos)	6	6%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 42.

**Análisis e Interpretación:**

A los habitantes encuestados se les brindó opciones para que pudieran priorizar (máximo 2) las necesidades por las que van a la alcaldía, y la mayoría con un 51% suelen ir por pago de impuestos, seguidos por registros jurídicos con un 38% mientras que las emergencias y solicitudes institucionales fue de 11%.

### 39- ¿Cómo calificaría la calidad de los servicios que brinda la alcaldía?

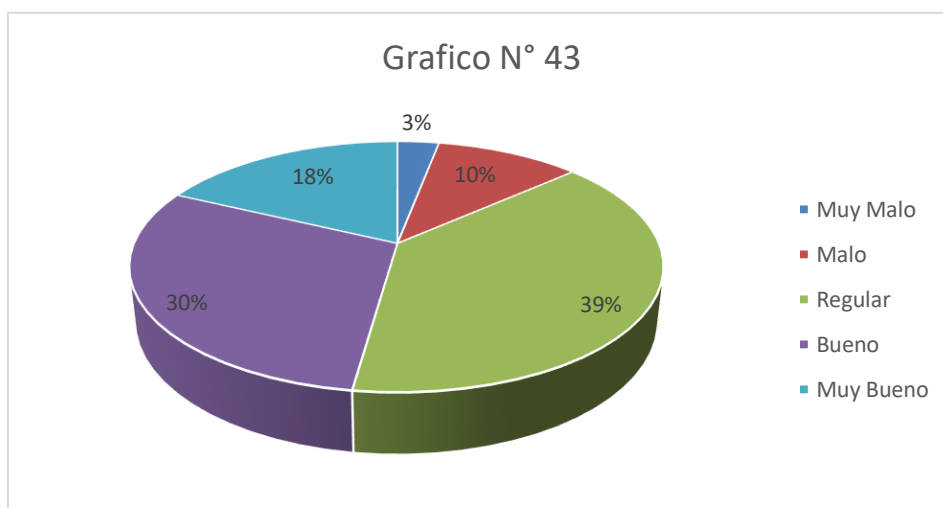
**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los usuarios por servicios recibidos de parte de la municipalidad.

**TABLA N° 43**

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy Malo	2	3%
Malo	7	10.4%
Regular	26	38.8%
Bueno	20	29.9%
Muy Bueno	12	17.9%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de

Uluazapa, Departamento de San Miguel, Mayo 2020.



Fuente: Elaboración Propia basados en datos obtenidos de la tabla N° 43.

#### **Análisis e Interpretación:**

El grado de satisfacción de los usuarios encuestados se centra en un 39% en regular, sin embargo, un 46% considera que ha sido positivo el grado de satisfacción mientras que un 15% considera negativo la calidad en el servicio.

**Tabla de Conclusiones.**

**Cuadro 1/3**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>USUARIOS</b>
<p>1-10</p>	<p>Entre los problemas que encontramos con el encargado de área de RRHH, es que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, y eso dificulta la gestión en dicha área, ya que esta función recae en el jefe de la UACI y Secretario Municipal, que no cuentan con experiencia necesaria para manejar dicho cargo y nos brinda una deficiencia a la hora de escoger el recurso humano idóneo.</p> <p>Por la carencia de un área en específico de Recursos Humanos, observamos la falta de instrumentos o se encuentran desfasados (Manuales, técnicas, practicas, etc.) por lo que vemos necesario por parte del encargado la importancia de la creación del Departamento de Recursos para La Municipalidad</p>	<p>Según resultados de las encuestas de empleados, expresaron que la Municipalidad no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de mejorar el desempeño y resultados de la Alcaldía en general; por lo que existen deficiencias en la institución. También Consideran que con la implementación de este obtendrán mejores beneficios y un buen control del recurso humano y los servicios serán de mayor calidad.</p> <p>La mayor parte de los empleados opino estar conforme con su puesto o área de trabajo; además se determinó que los manuales necesarios son los de Selección, Reclutamiento, inducción y descripción de puestos.</p> <p>Haciendo énfasis en el Reclutamiento y Selección de personas; se concluye que la forma de Reclutar y Seleccionar personal dentro de la Alcaldía de Uluazapa no es la adecuada porque el encargado de estas funciones no es el indicado; los empleados de la institución manifiestan que es el Alcalde encargado de Reclutar y Seleccionar el nuevo personal.</p>	<p>Con las encuestas realizadas a los usuarios pudimos observar que las visitas por lo general es por motivos ocasionales (pago de recibos, trámites jurídicos, consultas, etc.) donde un poco más de la mitad de los usuarios encuetados, calificaron positivamente el trabajo del personal, dándonos una gran certeza de un buen nivel competitivo por parte de los colaboradores; Sin Embargo, los usuarios también consideran que se puede mejorar ciertas áreas.</p>

PREGUNTAS	ENCARGADO	EMPLEADOS	USUARIOS
11-21	<p>Se determinó que, en el momento de Seleccionar a la persona idónea, lo hace El Señor Alcalde Municipal, sin contar con formas adecuadas de reclutamiento y pruebas de Idoneidad, solo basándose con el conocimiento del cargo demandado. El consejo Municipal es responsable de emitir el cargo de la contratación del personal.</p> <p>Además, tienen tiempo de no realizar Evaluaciones de Desempeño, sin embargo, considera necesario la implementación de un Método. Así, como no se realizan las Capacitaciones necesarias para el Personal.</p>	<p>La Alcaldía no cuenta con un manual de Inducción que sirva como guía para el nuevo personal; por lo que los empleados consideran necesario llevar un proceso completo de Inducción (orientación sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades).</p> <p>Se determinó que en la Alcaldía a los empleados no cuentan con evaluaciones de desempeño, no se les da oportunidad de desarrollo, por lo que expresan necesaria la implementación de métodos de evaluación. Además, manifiestan que no reciben ningún tipo de incentivo, las capacitaciones las reciben al tiempo y no son de mucha importancia.</p>	<p>Más de la mitad de los usuarios encuestados, considera que el personal que los atiende es competente para resolver sus diferentes dudas, creen que un Depto. de RH seria de mucha utilidad para ciertas áreas de la Alcaldía, con el trato y el trabajo en equipo que ven en los empleados, tienen buenas expectativas de ver mejoras en su municipalidad.</p>

<b>PREGUNTAS.</b>	<b>ENCARGADO.</b>	<b>EMPLEADOS.</b>	<b>USUARIOS.</b>
22-29	<p>Concluyendo con la información recopilada con el Encargado del área de Recursos Humanos, el ambiente laboral es agradable, y a pesar que los empleados no cuentan con incentivos económicos, se muestran dispuestos a colaborar con un buen desempeño de la Institución.</p>	<p>En base a la información recopilada se concluye, que la Alcaldía no cuenta con un Plan de higiene y seguridad en el puesto de trabajo, aunque los empleados manifiestan que si existe un buen mantenimiento (disciplina, higiene y seguridad). Además, opinaron que no conocen sobre mecanismo de control y base de datos del personal.</p> <p>Los empleados expresaron que el ambiente laboral de la institución es el adecuado calificándolo como muy bueno. Posteriormente en base a la encuesta se determinó que la mayoría de empleados se sienten motivados.</p>	<p>Los habitantes encuestados se mostraron conformes con la calidad del servicio que recibieron por parte de los empleados; Sin embargo, los usuarios en gran mayoría se mostraron dispuestos a colaborar con la administración para mejorar el desempeño laboral de la alcaldía Municipal de Uluazapa.</p>

Fuente. Elaboración Propia.



### Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La demanda de un Departamento de Recursos Humanos, no solo es por parte de la administración de la Municipalidad, también los empleados y los usuarios consideran importante la creación de esta área, porque consideran que mejoraría la comunicación, procesos y relaciones por parte de los empleados, que en su mayoría están de acuerdo en su implementación, así mismo, los usuarios consideran conveniente la creación de este Departamento por las mejoras en su municipalidad y la atención al cliente.</p>	<p>Se debe Crear el Departamento de Recursos Humanos para que este se encargue de mejorar la gestión de la Alcaldía en general y de esta manera eliminar deficiencias en los empleados y sus jefes y llevar un buen control de personal.</p>
<p>La falta de instrumentos (manuales) necesarios por parte de la administración, complica el proceso de selección e inducción del nuevo personal que, en consecuencia, de no ser aplicado de forma correcta, causa incompetencia por parte del nuevo colaborador.</p> <p>Los empleados, como la administración actual consideran necesarias oportunidades de desarrollo como métodos de evaluación de desempeño y capacitaciones.</p>	<p>Es necesario que se implementen manuales de Reclutamiento y Selección, que ayuden a que se integre el personal adecuado al momento de una contratación. Además, la creación de un manual de Inducción que sirva como guía para el nuevo personal.</p>
<p>Los empleados de la municipalidad no cuentan con incentivos monetarios (exceptuando el salario) o motivacionales, sin embargo, se muestran dispuestos a colaborar con la administración para mejorar sus capacidades individuales y relaciones laborales para un desempeño óptimo de la municipalidad.</p>	<p>Que se utilice un plan de incentivos laborales, que ayuden a los empleados a concentrarse más y tener una mayor Motivación en su trabajo, también se debe implementar programas de capacitación constantes que contribuyan a la mejora del desempeño de los empleados de la institución, además debe establecer métodos de evaluación de</p>

<p>No cuentan con un plan de higiene y seguridad, no obstante, la administración mantiene en condiciones aceptables las instalaciones de la municipalidad, aunque esto forma parte de una práctica desempeñada por los periodos políticos de cada alcalde.</p>	<p>desempeño para ejercer un mayor control en el personal y que permita identificar aquellos empleados de bajo rendimiento y brindarles mayor capacitación.</p> <p>Es de relevancia que cuenten con un Manual de Higiene y seguridad a pesar de tener buenas condiciones en la institución, deben conocer sobre los distintos riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que se pueden presentar en el ambiente de trabajo.</p>
--	---

## **Propuesta de Diseño del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía municipal de Uluazapa.**

### **5.1 Resumen ejecutivo.**

En la actualidad organizaciones privadas como gubernamentales se ven obligadas a mejorar cada día, para optimizar su eficiencia y corregir posibles dificultades que pueden presentar a lo largo del tiempo que llevan ejerciendo, y más si se habla de las relaciones de personal que existen en toda empresa o institución, es por esta razón y los resultados obtenidos en la tabulación e interpretación de datos concluimos que en la administración del municipio es necesario el diseño de un Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Uluazapa que mejore el desempeño administrativo.

El recurso más importante en toda institución es el humano, es el que hace funcionar cada parte de la organización a través de sus aptitudes, compromiso y cualidades, sin embargo, son personas consientes y con emociones, que por naturaleza humana buscan mejorar cada día, y las entidades por lo tanto deben procurar desarrollar el talento de cada individuo con el que cuentan. Y así gestionar de forma adecuada los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento para las personas que se desempeñan en cada área, a través de un departamento bien estructurado que cubra las necesidades demandadas que detectamos por cada parte de la municipalidad y que sea un apoyo en la administración y el desempeño para la comunidad, como el que estamos proponiendo con la ayuda de mandos administrativos que laboran en la alcaldía y con nuestro trabajo, esperamos que sea en beneficio para los empleados de dicha institución este Departamento de RH:

### **5.2 Introducción**

En la presente propuesta del Diseño de un Departamento de Recursos Humanos para la Municipalidad de Uluazapa, nos enfocamos en las necesidades, misión, visión y objetivos que tiene la alcaldía, para una mejora en la gestión del recurso humano que cuenta la institución, a pesar de las dificultades que hemos tenido estos últimos meses (Pandemia por

Covid-19) las autoridades administrativas de la alcaldía nos ayudaron con lo que fuera posible para llevar a cabo este proyecto de tesis, y así poder presentarle un departamento estructurado y puntual, para poder manejar cada área de la alcaldía de forma práctica y precisa, a través de procesos de administración de personal y cada uno de sus métodos, para mejorar el desempeño laboral de la institución.

#### Procesos a llevar a cabo

1. Proceso de provisión de personal, consiste en la gestión del personal dentro de la organización, donde se encuentran la requisición de personal, los medios y fuentes de reclutamiento, técnicas de selección, contratación y la inducción correspondiente para cada empleado.
2. Proceso de aplicación de personas, colocamos los manuales necesarios por parte de la administración como el manual de inducción, manual de reclutamiento y selección y con métodos que evalúen el desempeño de los empleados.
3. Proceso de mantenimiento de personas, cuenta con prestaciones y beneficios que pueden tener los empleados, establecer programas de motivación, normas y políticas de higiene y seguridad, manejo de estrés laboral y resolución de conflictos.
4. Proceso de desarrollo de personas, a través de capacitaciones que se podrían adaptar a las necesidades del personal.
5. Proceso de seguimiento de personas, consiste en establecer una base de datos que permitan facilitar información (en línea o manual) para las diferentes actividades de mejora de la institución.

### 5.3 Situación actual

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La Alcaldía cuenta con una Estructura Administrativa que responde a las necesidades básicas que presenta la municipalidad.</li> <li>❖ Un consejo municipal comprometido con el desarrollo del municipio.</li> <li>❖ Se trabaja por mejorar los servicios brindados a los usuarios de la Alcaldía municipal.</li> <li>❖ Colaboradores dispuestos a trabajar por mejorar el desempeño de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No existe un departamento de Recursos Humanos el cual se encargue de organizar y coordinar las funciones de los empleados entre las jefaturas.</li> <li>❖ Se necesita fortalecer el Sistema Informático para un mayor control sobre la municipalidad.</li> <li>❖ La falta de manuales ha provocado un grado de ineficiencia entre los empleados.</li> <li>❖ Desconocer sobre técnicas y medios de reclutamiento ha traído inestabilidad en ciertos puestos de la organización.</li> <li>❖ No se hacen pruebas de selección.</li> </ul>

---

## FACTORES EXTERNOS

### Oportunidades

- ❖ La Alcaldía cuenta con las condiciones adecuadas de trabajo para nuestros colaboradores.
- ❖ Compromiso de la administración Municipal con los habitantes.
- ❖ La Alcaldía cuenta con una Estructura Administrativa apropiada.
- ❖ La alcaldía pondrá en práctica el Departamento de Recursos humanos ya que acepta que esto es lo que le falta para mejorar el desempeño laboral

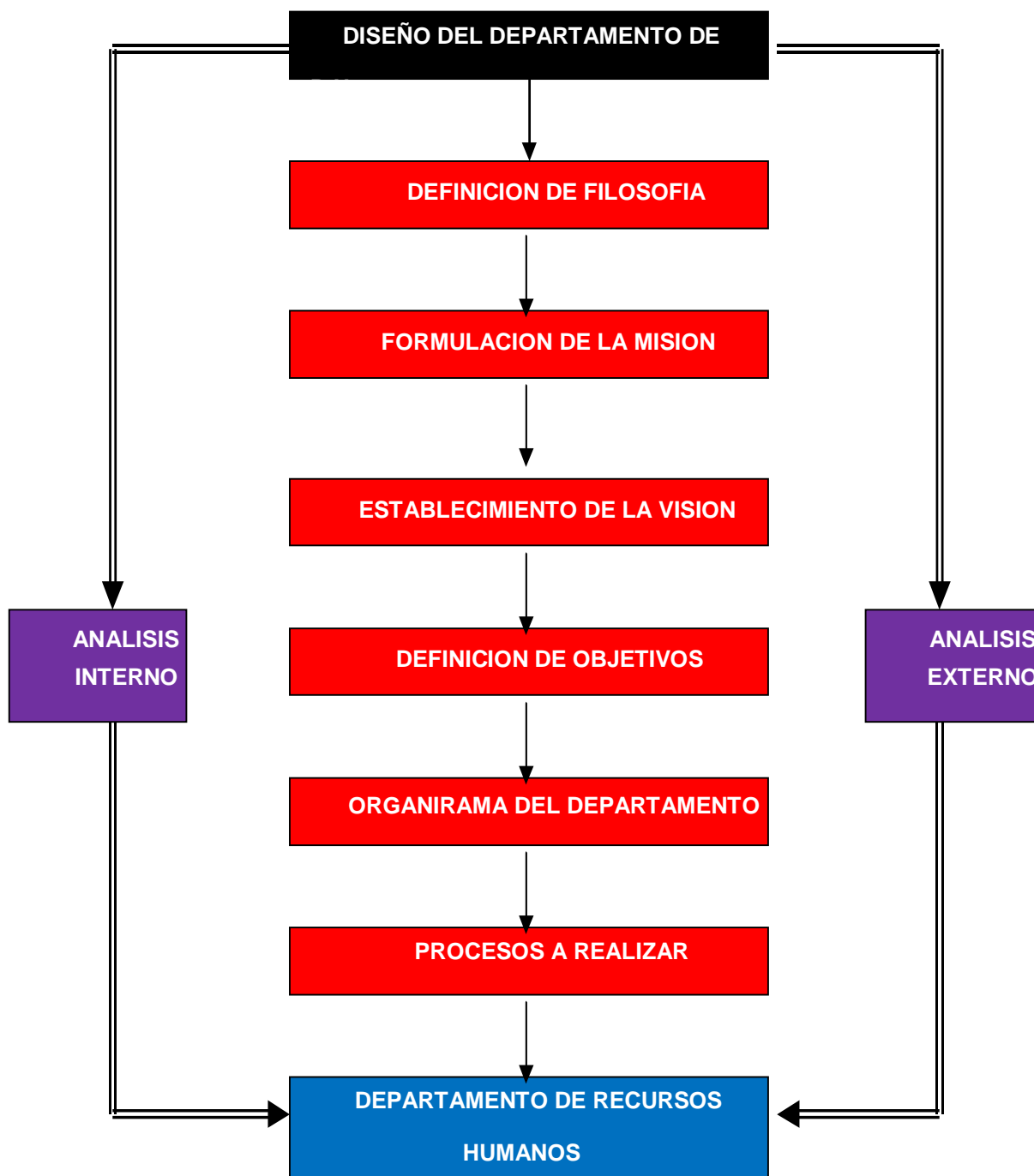
### Amenazas

- ❖ Cambio de Administración de la Municipalidad
- ❖ La Falta de compromiso de las autoridades para optimizar el uso de herramientas informáticas.
- ❖ Abandono de proyectos de planes de mejorar.
- ❖ Falta de evaluaciones de desempeño que mejoren las destrezas individuales.
- ❖ Manejo inadecuado de personal podrían generar conflictos laborales.

#### **5.4 Creación del Departamento de Recursos Humanos.**

La presente propuesta de la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la municipalidad de Uluazapa, es debido al interés por parte de la administración actual, en un área para los empleados y que se sientan respaldados por un departamento dentro de la institución, donde puedan resolver sus inquietudes, a la vez poder ofrecer una guía al encargado y los procesos a seguir para gestionar de una mejor forma el personal de la alcaldía con el fin de mejorar el desempeño de la institución.

A continuación, se presenta un diagrama de estructuración para el Departamento de Recursos Humanos.





### 5.4.1 Filosofía del Departamento de Recursos Humanos

#### Misión Del Departamento de Recursos Humanos

Somos un Departamento orientado a brindar una buena gestión administrativa y desarrollar el potencial de cada trabajador, empleando los procesos administrativos, conforme a sus necesidades, así como el cumplimiento de su funcionamiento con el fin de mejorar el desempeño de la institución.

#### Visión Del Departamento de Recursos Humanos

Ser un Departamento de apoyo integral en coordinación con las demás áreas y con los diferentes colaboradores de la institución, priorizando la mejora continua de la Alcaldía, garantizando tener la capacidad de gestionar de forma adecuada a los nuevos empleados como a los antiguos para las distintas áreas de la institución con la ayuda del contenido y manuales del Departamento orientados a la gestión del Talento Humano.



#### **5.4.2 Objetivos del departamento de Recursos Humanos.**

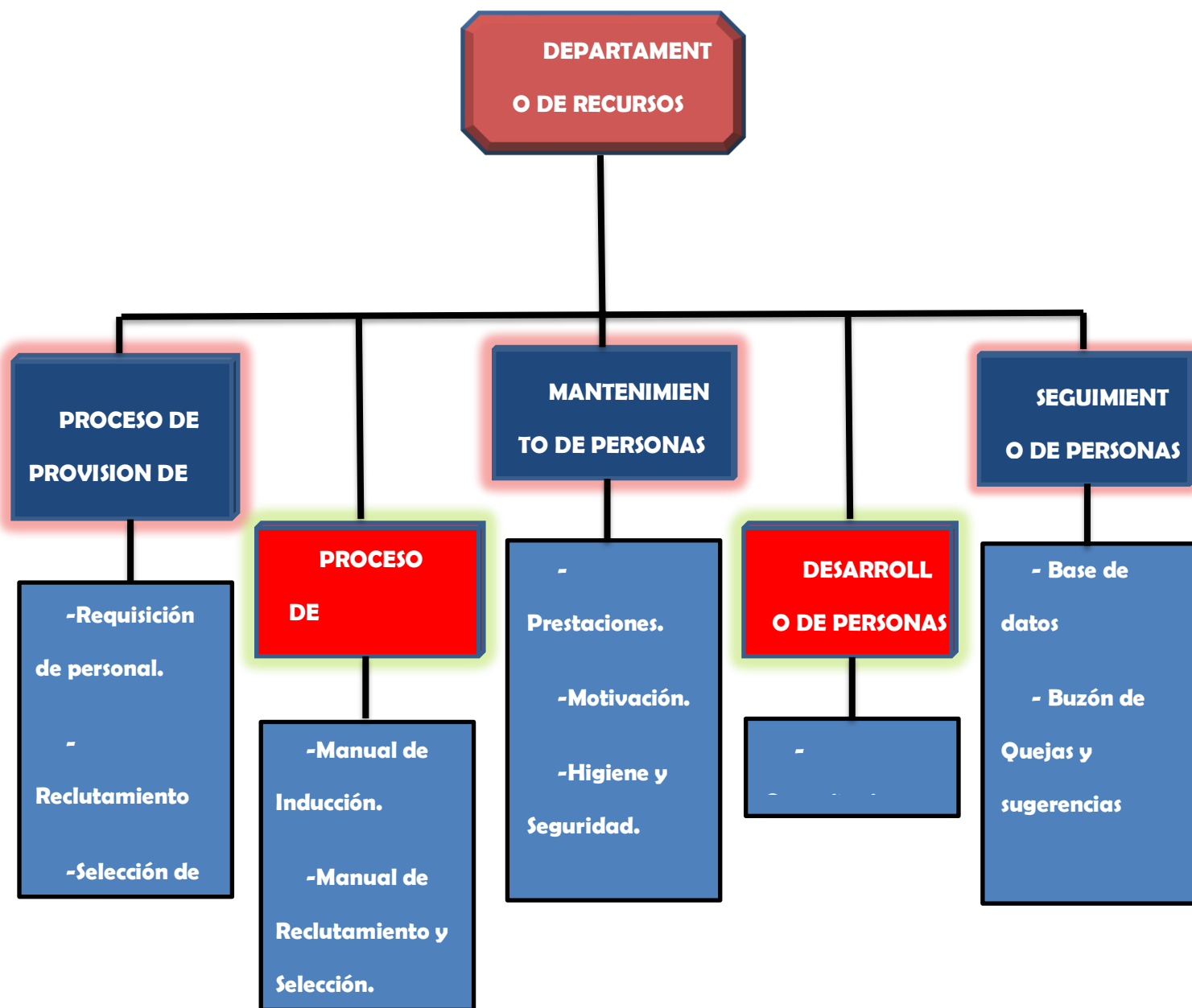
##### **Objetivo General.**

Crear y diseñar el departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión administrativa del talento humano de la Alcaldía de Uluazapa, municipio de San Miguel 2020.

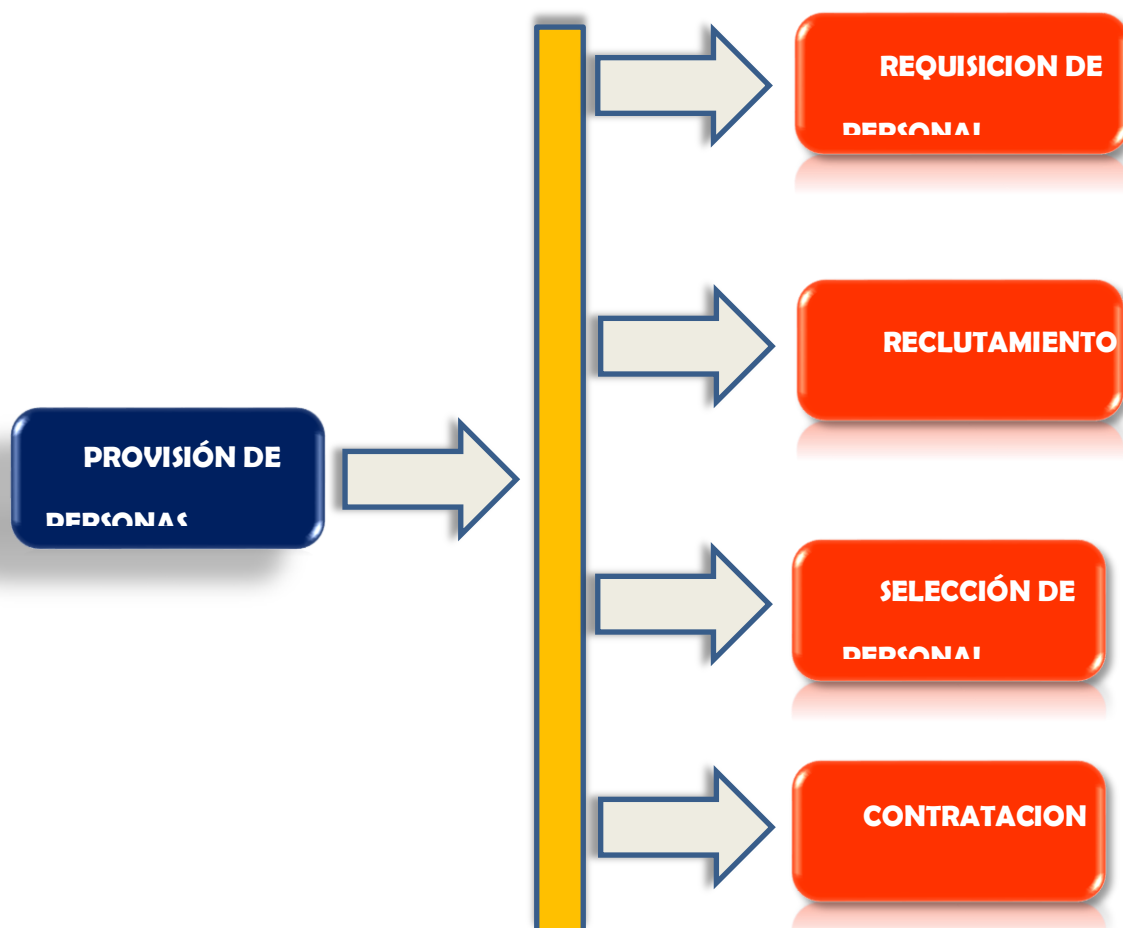
##### **Objetivos específicos.**

- Determinar las funciones administrativas del personal de la alcaldía municipal de Uluazapa.
- Identificar si la gestión administrativa de Recursos Humanos brinda a los usuarios los servicios municipales eficientes y de calidad.
- Indagar la viabilidad organizacional de la creación de un departamento de Recursos Humanos de la alcaldía de Uluazapa.

## 5.4.3 Organigrama del Departamento

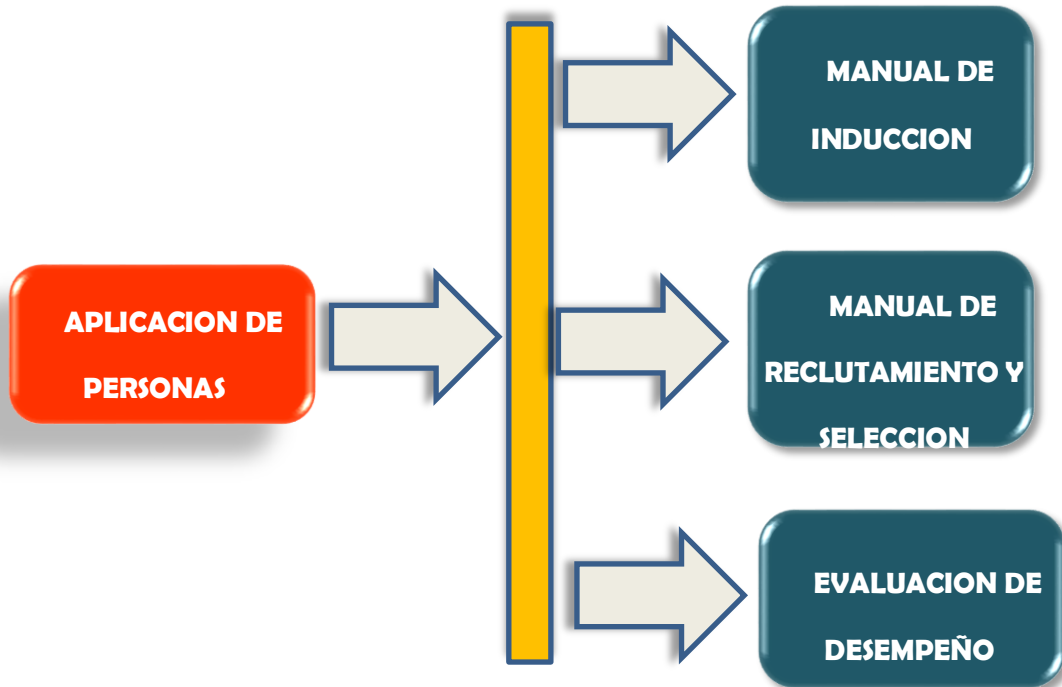


#### 5.4.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.



#### Provisión de Personas.

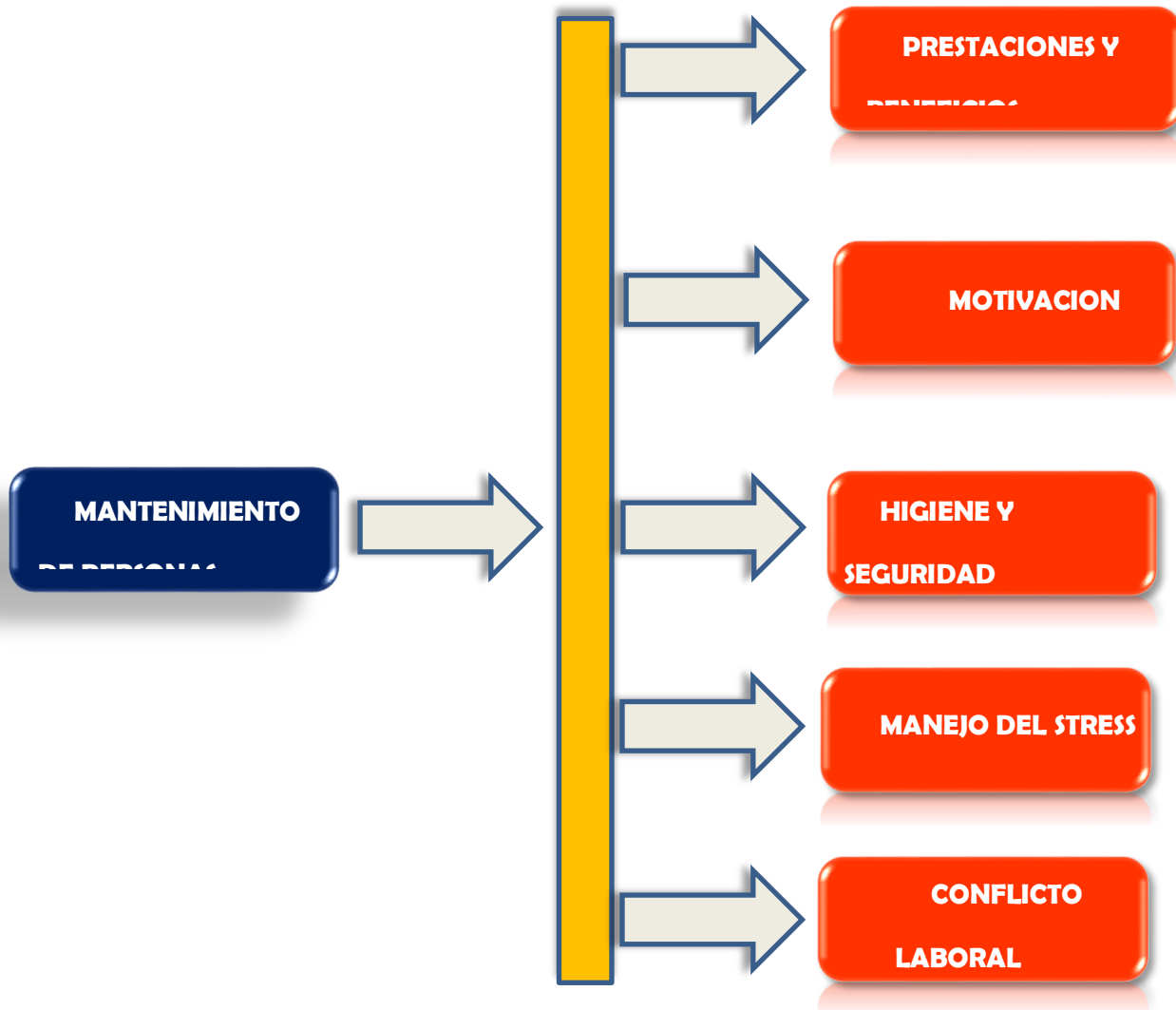
| El proceso de provisión de personas se realiza mediante una serie de actividades con el fin de captar y escoger el talento humano idóneo para cubrir los requerimientos del personal de la Organización. A través, de requisiciones de personal, Reclutamiento, Selección y Contratación de nuevos colaboradores.



#### **Proceso de Aplicación de Personas:**

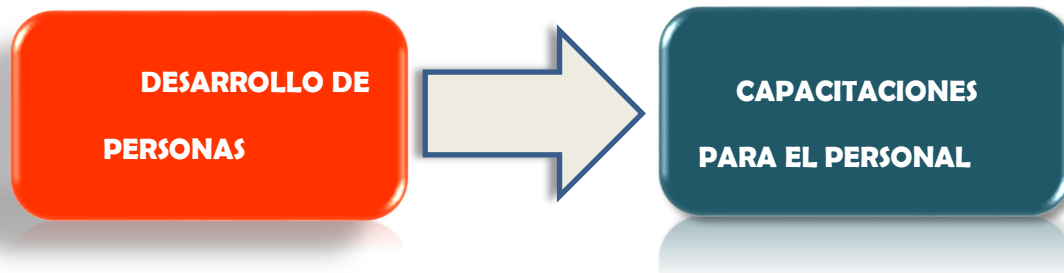
En la administración de personal debe estar en constante mejora el Proceso de ayudar a los empleados en alcanzar un óptimo nivel de desempeño, colaborando en su desarrollo personal, como en sus relaciones interpersonales con los demás empleados. Y como estas afectan en su rendimiento, si es idóneo de tener el cargo que se le ostenta y las funciones que conlleva dicho puesto de trabajo.

Obtener información, cómo la percepción del empleado en el trabajo, es vital para el funcionamiento de toda organización, por eso consideramos importante las evaluaciones de desempeño y un manual que describa las funciones que deberán realizar estos en sus respectivos puestos de trabajo.



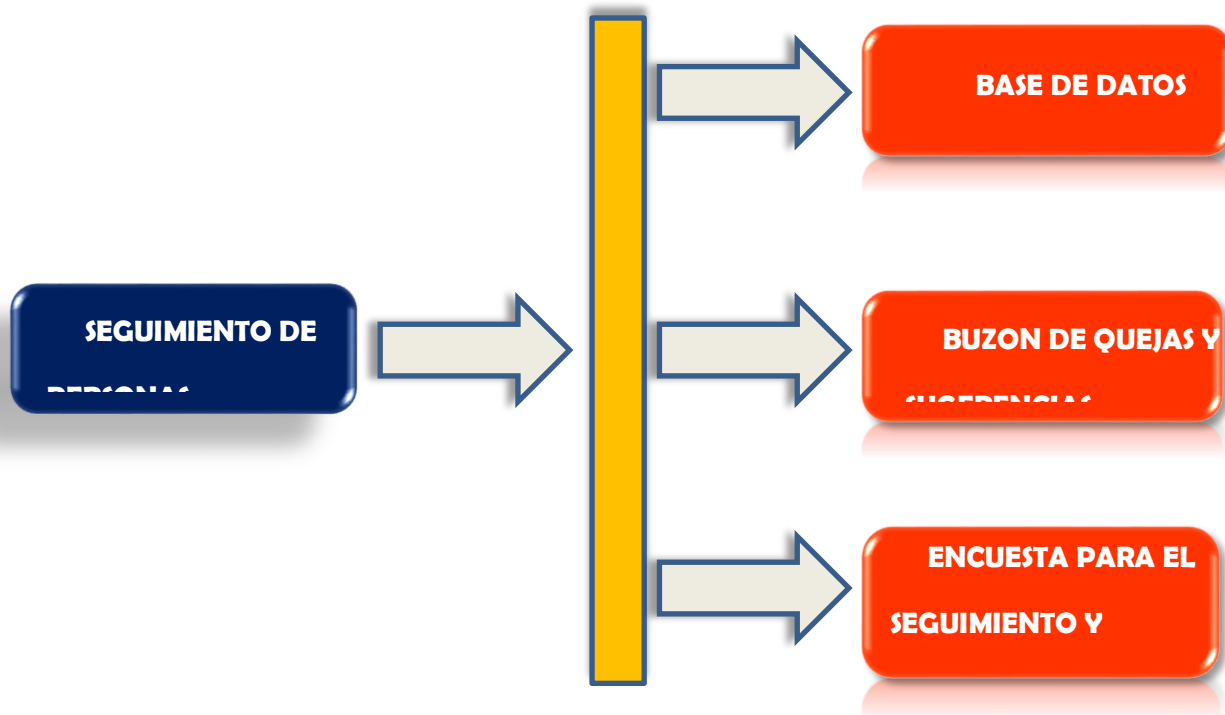
### Proceso de Mantenimiento de Personas:

En el mantenimiento de Personas, se tiene como objetivo mantener a los empleados en comunión con los objetivos de la organización y las relaciones laborales, que pueden ser a través de incentivos, motivación, resolución de conflictos internos, la higiene y seguridad ocupacional, técnicas para aliviar la fatiga y el manejo de stress laboral para un mejor rendimiento individual que contribuye a un buen desempeño organizacional.



#### **Proceso de Desarrollo de Personas:**

El proceso de desarrollo de las personas incluye el mantenimiento y mejora del personal actual con el que cuenta la organización, a través de capacitaciones a los empleados con el fin de desarrollar sus habilidades en el puesto de trabajo asignado, lo dispuesto que se encuentren estos a colaborar con los diferentes compañeros de jornada en la institución, a través de actividades y dinámicas, para mejorar la confianza del equipo de trabajo.



### Proceso de Seguimiento de Personas:

El proceso de seguimiento de personas nos brinda un control y ventajas competitivas frente a otras organizaciones, debido a que nos permite conocer como institución punto de vista tanto de los empleados, como de los usuarios de la Alcaldía, a través de encuestas (manuales o en línea), buzón de quejas y sugerencias y bases de datos de asistencia del personal para un mejor control administrativo para la municipalidad



#### 5.4.5 Análisis interno y externo de cada proceso del departamento de Recurso humano en forma empírica de la alcaldía

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Requisición de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preselección del candidato idóneo al cargo a través de requisitos preestablecidos.</li> <li>• Los candidatos poseen conocimientos básicos del puesto demandado</li> </ul> <p><b>Reclutamiento:</b></p> <p><b>Reclutamiento externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne a varios candidatos posibles para los puestos de trabajo</li> <li>• Atrae candidatos con conocimiento innovador.</li> <li>• Nuevas personalidades y aportaciones a las organizaciones</li> </ul> <p><b>Reclutamiento interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia previa con los posibles candidatos en ostentar el cargo</li> <li>• Ahorra tiempo y dinero</li> <li>• Muestra cierta seguridad y preselección de los candidatos</li> </ul> <p><b>Selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comprometido con la organización</li> <li>• Permite comparar a todos los candidatos, y tomar una decisión</li> </ul>	<p><b>Requisición de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conlleva tiempo encontrar el candidato idóneo para el cargo.</li> <li>• Genera descontento entre los empleados que competían por ese puesto</li> </ul> <p><b>Reclutamiento:</b></p> <p><b>Reclutamiento Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorbe más tiempo que el reclutamiento interno</li> <li>• Desconocimiento de las actitudes del candidato</li> <li>• Exige costos inmediatos en anuncios</li> </ul> <p><b>Reclutamiento Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige sobre rendimiento a los empleados que quieran ostentar el cargo</li> <li>• Frena la renovación de personal</li> </ul> <p><b>Selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personas inadecuadas al cargo</li> <li>• Conlleva tiempo en analizar y elegir al candidato</li> </ul> <p><b>Contratación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento sobre la personalidad del individuo</li> </ul>

**Contratación**

- Proceso estándar que ahorra tiempo al contratar personal

**Manual de Inducción**

- Orienta a los empleados conocer en general de la organización.

**Manual de reclutamiento y selección**

- Ofrece técnicas para facilitar el trabajo de reclutamiento y selección a los empleadores

**Evaluaciones de desempeño**

- Ayuda en el rendimiento de la organización
- Superación del empleado a nivel personal y profesional
- Fomenta la motivación

**Prestaciones y beneficios**

- Mejoran la calidad laboral y personal de los empleados.
- Motivación para los empleados.
- Reduce la rotación de personal y conserva a las personas en la empresa.

**Manual de Inducción**

- Resistencia al cambio por parte del nuevo empleado.

**Manual de reclutamiento y selección**

- Un manual mal estructurado no sería capaz de brindar información en el orden adecuado.

**Evaluaciones de desempeño**

- Conlleva tiempo conocer los resultados
- Falta de retroalimentación
- Dificulta la asimilación de resultados con los empleados

**Prestaciones y beneficios**

- Cuando son individuales pueden llegar a generar un pensamiento egoísta y poco colaborativo.
- Insatisfacción por parte de los empleados cuando los incentivos o beneficios no sean atractivos.

**Digital**

- Nos permite ahorrar costos y tiempo al ser enviados de manera digital.
- Pueden visualizar mejor las áreas que se necesite ajustes dentro de la Institución.
- Obtención de ideas creativas de los usuarios y así crear estrategias mejor dirigidas
- Una manera innovadora entre los empleados a promover una estrategia atención al cliente.

**Encuesta para el seguimiento y control del Departamento.****Encuesta Manual**

- Conocer el nivel de satisfacción que se le brinda al empleador y a los clientes
- Se nos facilita la comunicación entre el jefe y empleador

**Encuesta para el seguimiento y control del Departamento.****Encuesta Manual**

- Pueden perder oportunidades de desarrollo administrativas
- Falta de información precisa para brindar posibles soluciones
- Incumplimiento con las obligaciones dentro de la Institución con los empleados y clientes por no tener la documentación requerida

**Encuesta Virtual**

- Carecen de la información precisa para una toma de decisiones
- Los resultados que se lleguen a obtener, no reflejan correctamente la realidad y es conlleva a no permitir una solución

- 
- Conoces la información clave de todas las actividades y posibles problemas que se presentan en la Institución.

### **Encuesta Virtual**

- Nos genera una disminución en los costos
  - Permite un método de recopilación de información más flexible e interactiva.
-

Oportunidades	Amenazas
<p><b>Requisición de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concede de nuevo personal competitivo a la organización con el fin de mejorar el desempeño de la institución</li> </ul> <p><b>Reclutamiento</b></p> <p><b>Reclutamiento Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de candidatos suficientes para el cargo demandado</li> <li>• Candidatos posibles con buenas referencias y experiencia laboral</li> <li>• Renueva la cultura organizacional</li> </ul> <p><b>Reclutamiento Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera motivación de los empleados por querer ascender</li> <li>• Desarrolla un sano espíritu de competencia laboral</li> <li>• Se reinvierte en los empleados en conocimiento</li> </ul> <p><b>Selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a la persona adecuada para el cargo</li> <li>• Si la selección fue aplicada correctamente no se encontrarán tantos inconvenientes</li> </ul> <p><b>Contratación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas relaciones interpersonales dentro de la institución</li> </ul> <p><b>Manual de Inducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar a los empleados en la importancia del trabajo</li> </ul>	<p><b>Requisición de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede generar descontento entre los participantes</li> <li>• Falta de adaptación del nuevo empleado en la organización</li> </ul> <p><b>Reclutamiento:</b></p> <p><b>Reclutamiento Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desconoce el desempeño laboral del individuo</li> <li>• Puede afectar la política salarial dependiendo del cargo ofertado y la demanda del puesto</li> <li>• Menos seguro que el reclutamiento interno, debido al desconocimiento de las capacidades del personal a contratar</li> </ul> <p><b>Reclutamiento Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede generar conflicto de intereses</li> <li>• Podría generar frustración entre los empleados</li> <li>• Si no se administra de una forma correcta se puede llevar al candidato seleccionado, a un puesto que No pueda desempeñar</li> </ul> <p><b>Selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal no apto para el área adecuada</li> <li>• Posibles candidatos con prácticas inadecuadas que puedan afectar la organización</li> </ul> <p><b>Contratación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personas No aptas para el puesto</li> </ul>

---

**Manual de reclutamiento y selección**

- Información oportuna para el empleador

**Evaluaciones de desempeño**

- Ascenso de empleados a otros pde trabajo
- Mejorar en productividad en las actividades de la organización
- Conocer el potencial de los empleados

**Prestaciones y beneficios**

- Reduce el ausentismo.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Promueve las relaciones públicas de la empresa hacia la comunidad

**Motivación**

- Genera una mejor imagen de la institución. Cuantas mejores cosas hace la institución mejor es su imagen. Si se preocupa de un valor tan importante como su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello.
- Clima más participativo en la consecución de logros de objetivos.

**Manual de Inducción, reclutamiento y selección**

- Empleador incapaz de desempeñar correctamente este proceso

**Evaluaciones de Desempeño**

- Podría generar stress entre los empleados.
- Insatisfacción por parte del empleado
- Afecta el clima laboral

**Prestaciones y beneficios**

- Otorgar beneficios a los empleados menos productivos por el simple hecho de que estos son para todos.

El costo de las prestaciones y beneficios que otorgan las organizaciones suelen ser muy altos y si la empresa no cuenta con un buen sustento económico este puede afectar sus finanzas.

---

### **Higiene y seguridad Ocupacional**

- Con el establecimiento de normas y reglas de higiene y seguridad ocupacional se evitaría ciertos tipos de accidente lo que es crucial para velar y mantener en buenas condiciones al empleado.
- Ambiente de trabajo más seguros para los empleados.

### **Manejo de estrés Laboral**

- Estrategias para disminuir el estrés laboral.
- Apoyo de la alta dirección que implementen acciones para disminuir el estrés.

### **Resolución de conflictos.**

- Resoluciones de diferencias o problemas.
- Buen desempeño laboral.

### **Capacitaciones**

- Desarrollo profesional.
- Logro de objetivos más rápido debido a sus nuevos conocimientos y habilidades.

### **Motivación**

- Costos en imagen y reputación.
- Costos por absentismo.

### **Higiene y seguridad Ocupacional**

- Realizar una labor infructuosa con el gasto de recursos debido a no tomar una valoración de riesgos.
- No tener un programa de seguridad y salud del trabajo puede conllevar a grandes gastos de incapacidad o indemnización en accidentes.

### **Manejo de estrés Laboral**

- Incumplimiento de objetivos.
- Brindar un mal servicio.

### **Resolución de conflictos.**

- Incumplimiento de metas.
- Laborar en un ambiente tenso y hostil.

### **Capacitaciones**

- Crisis económica.
- Enfermedades infectocontagiosas debido a aglomeraciones de personas.

**Base de datos**

- Contar con una base de datos que se comporta entre las diferentes áreas de la institución
- Permite conocer las aptitudes del usuario
- Agilidad en información para trabajos futuros que se realicen en la institución.

**Buzón de sugerencias****Manual**

- Aporta beneficios en la dirección al ser constructivo para la empresa
- Permite interactuar entre trabajadores y clientes más formal

**Digital**

- Nos permite recibir las sugerencias inmediatas
- Brinda mayor comodidad para los clientes en las sugerencias
- Uso de nuevas tecnologías

**Base de datos**

- Datos mal gestionados que estén expuestos si no aplican los permisos necesarios
- Adecuada actualización de datos que permita restringir el acceso a ciertos usuarios (con los que ya no cuenta la institución)
- Seguridad en los datos, Corren el riesgo de ser parte de un hack para penetrarse a la institución y comprometer sus datos confidenciales.

**Buzón de sugerencias****Manual**

- Resistencia al uso de buzón de sugerencia
- No usen de manera adecuada el buzón de sugerencia si no para quejas

**Digital**

- Falta de uso de herramientas informáticas



- 
- Mayor acceso a internet en áreas lejanas del Municipio
  - Existen poco conocimiento de uso
  - Los costos para la implementación son elevados
  - Que se prefiera utilizar la forma impresa para la queja
-

---

**Encuesta para el seguimiento y control del Departamento.****Encuesta Manual**

- Aprovechamiento de tiempo para indagar más del personal.
- Nos permite brindar soluciones para superar dificultades del personal

**Encuesta Virtual**

- Rapidez en los tiempos de envío de la encuesta y en la obtención de la información
- Nos facilita la gestión de resultados y una mejora de los datos obtenidos.

**Encuesta para el seguimiento y control del Departamento.****Encuesta Manual**

- No aprovechar a responder de manera adecuada para la obtención de un mejor control del Departamento.

**Encuesta Virtual**

- Los encuestados no respondan de manera correcta y eso cambie los resultados y no se brinde el mejor resultado
  - Falta de apoyo para su implementación por parte de la Institución
  - No cuenta con el apoyo de tecnologías de información para la implementación del sistema.
  - Pocos recursos para el mantenimiento de las herramientas tecnológicas.
-

#### 5.4.6 Cuadro Resumen de cada proceso y sus respectivas áreas del Depto. de RH.

Procesos	Estrategias	Técnicas
	<b>a. Requisición de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de personal.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia y/o ascenso de personal.</li> <li>• Programas de desarrollo.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Externo</b></p>

<b>Proceso de Provisión de personas</b>	<b>b. Reclutamiento de personal</b>  <b>Selección</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas de selección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta de expedientes de candidatos.</li><li>• Recomendación por parte de los empleados.</li><li>• Anuncios en la organización.</li><li>• Anuncios en periódicos y revistas.</li><li>• Reclutamiento en internet.</li><li>• Reclutamiento por redes sociales.</li><li>• Test de Wartegg</li><li>• Test de personalidad tipo A y tipo B</li><li>• Test de simulación</li><li>• Test Rorshach</li></ul>
---	--	---

Procesos	Estrategias	Técnicas
Proceso de provisión de personas	<b>b. Contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato indefinido</li> <li>• Contrato Eventual</li> </ul>
	<b>c. Inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción General</li> </ul>
Proceso de aplicación de personas	<b>a. Manual de Bienvenida</b>	
	<b>b. Manual de Reclutamiento y selección</b>	
	<b>c. Evaluaciones de Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación 360°</li> <li>• Método de escalas graficas</li> <li>• Método de elección forzada</li> <li>• Método de incidentes críticos</li> </ul>
Proceso de mantenimiento de personas	<b>a. Prestaciones y beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios monetarios</li> <li>• Beneficios No monetarios</li> </ul>
	<b>b. Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que influyen en la Motivación</li> </ul>
	<b>c. Higiene y Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referentes de Prevención</li> <li>• Información del personal</li> <li>• Inspección de áreas</li> <li>• Prevención de incendios</li> <li>• Equipo de protección personal</li> </ul>

Procesos	Estrategias	Técnicas
Proceso de mantenimiento de personas	<b>d. Manejo de Estrés y Resolución de conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y logro de objetivos</li> <li>• Motivación en el puesto laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Proceso de Desarrollo de Personas</b>	<b>a. Capacitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la capacitación necesaria.</li> </ul>
<b>Seguimiento de Personas</b>	<b>a. Base de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar diferentes tipos de formularios, por cada tipo de clientes.</li> <li>• Creación de mapa de empatía</li> </ul>
	<b>b. Buzón de sugerencias manual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de formulario de sugerencias</li> </ul>
	<b>c. Buzón de sugerencias digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de formulario de sugerencias</li> </ul>
	<b>d. Encuesta manual para el seguimiento y control del Depto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica estructurada.</li> <li>• Técnica no estructurada.</li> <li>• Técnica estática.</li> <li>• Técnica de comunicación.</li> <li>• Cuantitativa.</li> <li>• Cualitativa.</li> </ul>
	<b>e. Encuesta virtual para el seguimiento y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de evaluación.</li> <li>• Preguntas motivadoras.</li> </ul>

## **5.4.7 Procesos del Departamento de Recursos Humanos.**

### **5.4.7.1 Procesos de provisión de personas**

#### **a. Requisición de Personal**

##### **Objetivo**

Permitir que la institución conozca de nuevos métodos de captación de talento humano, a través de prácticas innovadoras que puedan ser bastante efectivas para contribuir al personal y el desempeño de la organización.

##### **Descripción**

En la requisición de personal consiste al igual que en cualquier proceso de producción, cuando se necesita materia prima para elaborar un determinado bien, en la requisición de personal ocurre lo mismo, cuando la organización necesita de una persona esencial, el encargado del departamento debe revisar en su registro si posee un candidato idóneo para el puesto demandado por la administración de la institución u organización.

##### **Procedimiento**

1. El proceso inicia por parte de los jefes de las demás áreas de la organización, informando al Departamento de RH sobre una plaza vacante.
2. Dicha información se presenta a través de un formulario al encargado del Departamento de R.H. Con las especificaciones necesarias por parte del Departamento solicitante.
3. El encargado del Departamento de R.H. revisa en su base de datos, posibles aspirantes que han ofertado por la plaza solicitada y cumplan con los requisitos demandados para el cargo requerido.
4. De no encontrar un posible candidato preseleccionado, el encargado del Departamento deberá iniciar un proceso de Reclutamiento y Selección.

5. De tener el candidato preseleccionado iniciar proceso de contratación.

### Diseño administrativo. (Nivel admón., medio y operativo)

De: Departamento _____	Fecha/Emisión / /		
Para: División de relaciones industriales Área de reclutamiento y selección	Fecha/Recibido / /		
<b>REQUISICIÓN DE EMPLEO</b>			
División	Núm. /		
CLAVE DE LA DIVISIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> Por reemplazo			
Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> Por aumento del personal			
Causas del aumento del personal			

Modelo de requisición de empleo (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011)



**ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA**  
**Formato de requisición de Personal**

Fecha de la Solicitud: \_\_\_\_\_

**I. Datos del Área Solicitante**

Dirección o Coordinación: \_\_\_\_\_

No. Empleado y Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

**II. Especificaciones de la Requisición**

Creación de Nuevo Puesto (    )      Cobertura de Puesto Vacante (    )

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario	<input type="checkbox"/>	Terminación de Contrato	<input type="checkbox"/>
Cancelación del Contrato	<input type="checkbox"/>	Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia	<input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Incapacidad por Maternidad	<input type="checkbox"/>	Jubilado	<input type="checkbox"/>

Otro: \_\_\_\_\_

No. de Empleado y Nombre de la persona a sustituir o cubrir: \_\_\_\_\_

**III. Definición del Puesto**

Tipo de Puesto:      Administrativo       Operativo       Directivo

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Área o Departamento del puesto: \_\_\_\_\_

Ubicación física del puesto: \_\_\_\_\_

Horario de Jornada Laboral: \_\_\_\_\_

Funciones generales del Puesto:

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

**IV. Perfil Requerido (Conocimientos Generales)**

Escolaridad o Grado Académico: \_\_\_\_\_

Manejo de Equipo y/o Maquinaria: \_\_\_\_\_

Dominio de Idiomas: \_\_\_\_\_

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos: \_\_\_\_\_

Experiencia en funciones: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_      Estado civil: \_\_\_\_\_      Rango de Edad: \_\_\_\_\_

**Presupuesto:**

Concepto	Cantidad	Precio unitario \$	Monto \$
Papelería	30	\$ 0.02	\$ 0.60
Costo de Tinta	30	\$ 0.07	\$ 2.10
Lapicero	2	\$ 0.20	\$ 0.40
<b>Total</b>			<b>\$ 3.10</b>

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Beneficios**

- En la requisición de personal las diferentes áreas de la organización solicitan al Departamento de R.H. Candidatos idóneos para cubrir los puestos solicitados.
- Información puntual de lo que necesita el área para cubrir la vacante.
- Agiliza la búsqueda de un candidato.

**b. Reclutamiento****Objetivo**

Conocer diferentes métodos que permitan proveer de forma efectiva y al menor costo, el recurso humano calificado para cubrir las diferentes necesidades que presente la organización.

**i. Medios de reclutamiento:****a. Técnica de Transferencia y/o ascenso de personal (Reclutamiento interno)**

Es dirigido a los empleados reales con los que ya cuenta la empresa, en otras palabras, este tipo de reclutamiento surge por parte del crecimiento y aptitudes que puede desarrollar un empleado, que se puede desarrollar en otras áreas de la organización de mayor prioridad y que puede ser solventada con el reacomodo de sus empleados.

### **Descripción**

La transferencia de personal es una técnica utilizada para poder realizar gestiones administrativas a través de cambios en los puestos de trabajos por medio de pruebas de las actitudes y habilidades del candidato seleccionado.

### **Procedimiento**

1. Administración identifica deficiencia en ciertas áreas de la organización y proceden a gestionar funciones para mejorar el desempeño de la entidad.
2. El empleado puede presentarse al Departamento de RH para solicitar una transferencia de puesto laboral
3. El jefe de Departamento debe conocer los motivos de la transferencia a través de una solicitud y brindar facilidades para el desempeño organizacional como para el empleado.
4. El jefe de Departamento informa al candidato que ha sido seleccionado para un nuevo puesto laboral

## Diseño Administrativo: (nivel admón., medio, operativo)

ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUZAPA			
Departamento de Recursos Humanos			
Solicitud de transferencia de personal			
Fecha de Solicitud: _____		Fecha de Entrega: _____	
Datos del Empleado			
No. de DUI	Nombres y apellidos		Tiempo de servicio
Cargo Actual	Motivo por transferencia		Cargo Nuevo
Area organizacional de origen		Area organizacional Destino	
Requiere Reemplazo SI: _____ NO: _____	Tipo de reemplazo Permanente ___ Contrato ___ Otro: _____		Cargo a Ocupar
Motivo de Reemplazo: Vacante ___ Cargo Nuevo ___ Otro: _____	Nuevo Horario SI _____ NO _____	Horario	
Firma del Empleado	Firma de Jefe de Departamento	Firma del Alcalde y sello	
Espacio reservado para Jefe de Departamento			
Recomendaciones:			
Recursos Humanos		Nomina	
Requiere Credenciales SI ___ NO ___	Requiere Aumento Salarial SI ___ NO ___	Area de Destino:	Recibido por:
Firma de Jefe De Depto. de RH.	Firma de Empleado	Firma de Jefe Receptor	

Fuente: Elaboración Propia

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio unitario \$	Monto \$
Papelería	30	\$ 0.02	\$ 0.60
Costo de Tinta	30	\$ 0.07	\$ 2.10
Lapicero	2	\$ 0.20	\$ 0.40
<b>Total</b>			<b>\$ 3.10</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Beneficios

- Es económico y rápido al poder evitar gastos en anuncios, honorarios en empresas de reclutamiento.
- Mayor índice de validez y seguridad debido que durante el tiempo se le aplicaron evaluaciones y fue sometido a valoración de los jefes (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)
- Fundamenta la motivación hacia los empleados

## Responsables

Jefe de Departamento

### b. Técnica de Programas de desarrollo (reclutamiento Interno)

En los programas de desarrollo facilitan a los empleados en su proceso de mejora de habilidades, a través de actividades que podrían realizar las organizaciones para ayudar en el crecimiento individual potenciando el desempeño organizacional.

## **Descripción**

Los programas de desarrollo de personal se encuentran en el diseño de este Departamento de R.H: cuales son:

- Evaluaciones de desempeño
- Motivación
- Capacitaciones
- Dinámicas

## **Procedimiento**

1. La Administración o el Jefe de Departamento de Recursos humanos, debe decidir el período de evaluaciones o actividades para la organización.
2. El jefe de Departamento de R.H. deberá encargarse de las actividades para mantener la comunión y trabajo en equipo de la organización, a través del contenido en el Departamento
3. El jefe del departamento deberá evaluar el desempeño en actividades de la organización para clasificar las mejores aptitudes de los candidatos.

### **c. Técnica de Consulta de archivos de candidatos (Reclutamiento Externo)**

La consulta de archivos consiste en los datos de candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de candidatos que no fueron seleccionados, y la organización cuenta con los documentos presentados (curriculum vitae, fichas, formularios, etc.) por estos participantes.

## Descripción

La técnica se realiza con la documentación necesaria en el Depto. de Recursos Humanos, donde se lleva un orden de los posibles participantes para poder seleccionar a los candidatos potenciales

### Procedimiento

1. Administración y altos mandos consideran necesario renovar la fuerza laboral de la organización a través del reclutamiento
2. El jefe del departamento revisara los documentos o expedientes donde se encuentran almacenados la información de estos candidatos.
3. Se contactará a los candidatos con los perfiles que el jefe del Departamento considere necesarios, para llevar a cabo un proceso de selección y contratación.

### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Monto \$
		\$	
<b>Archivero para escritorio</b>	1	\$7.25	\$7.25
<b>Total</b>			<b>\$7.25</b>

### Beneficios

- Agilidad en procesos de búsqueda al tener varios candidatos predispuestos a laborar con la institución
- El entusiasmo por parte de los colaboradores

**Responsable**

Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

**d. Técnica de recomendación por parte de los empleados (Reclutamiento externo)**

Es una técnica de reclutamiento económico y en corto plazo, donde la organización estimula a los empleados a recomendar participantes, que poseen destrezas necesarias para cubrir las vacantes. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

**Descripción**

La técnica se realiza a través de un comunicado en las diferentes áreas de la organización, y que los empleados puedan participar con sus aportes para encontrar el candidato idóneo.

**Procedimiento**

1. La organización a través del jefe del Depto. de R:H lanza un comunicado en la sección avisos para la institución
2. El comunicado contendrá especificaciones necesarias y será de conocimiento para la mayoría de los empleados, a través de la publicidad boca a boca.
3. El jefe del Depto. deberá recibir y revisar documentos de candidatos Referidos.



Diseño Administrativo (Niveles medio y operativo)

## **Alcaldía municipal de Uluazapa**

### **¡Solicita Personal!**

Para el área de Contabilidad:

Requisitos

- Entre los 25 a 40 años
- 2 años de experiencia laboral
- Tiempo completo
- Salario Base

Más información en el Departamento de Recursos Humanos.



## **Alcaldía municipal de Uluazapa**

### **¡Solicita Personal!**

Para el área de servicios generales y mantenimiento:

Requisitos

- Entre los 19 a 40 años
- Con o sin experiencia laboral
- Tiempo completo
- Salario Base

Más información en el Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración Propia

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Monto \$
		\$	
<b>Papelería</b>	10	\$0.02	\$0.20
<b>Costo de Tinta</b>	10	\$0.07	\$0.70
<b>Total</b>			<b>\$0.90</b>

### Beneficios

- Al ser candidatos referidos cuentan con un nivel de confianza aceptable
- A través de esta técnica resultara económico encontrar buenos candidatos

### Responsable

Jefe de Departamento de Recursos Humanos

### e. Anuncios en la organización (Reclutamiento Externo)

Una técnica al igual que la anterior económica, aunque su efectividad depende de factores como la locación de la organización, la visualización de carteles, avisos o anuncios. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

#### Descripción

Esta técnica se realiza a través de las secciones de avisos y anuncios de las organizaciones donde todos los empleados como particulares pueden visualizar el anuncio de una oportunidad laboral.

#### Procedimiento

1. Administración o jefes de otras áreas informan al Depto. de recursos humanos sobre vacantes.

2. El jefe de Depto. de R.H. realiza un aviso con especificaciones (dependiendo el nivel que se busca cubrir) de la vacante a cubrir.
3. El aviso es colocado, en tabla de “anuncios y avisos” de la organización, para que sea de conocimiento a los trabajadores como al publico

### Diseño Administrativo

### Nivel Administrativo

# Alcaldía municipal de Uluazapa

## ¡Solicita **Personal!**

### Asesor Jurídico

<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Educación superior</li> <li>-Entre los 25 a 40 años</li> <li>- 1 a 5 años de Experiencia laboral</li> <li>- Tiempo completo</li> </ul>		<p><b>Ofrecemos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen Salario</li> <li>- Prestaciones de Ley</li> <li>- Ambiente laboral agradable</li> </ul>
--	---	--

Más información búscanos en Facebook como **Alcaldía municipal de Uluazapa**

**Interesados Presentarse en la Municipalidad**



Nivel Medio

# Alcaldía municipal de Uluazapa

## ¡Solicita **Personal!**

### Auxiliar Contable

#### Requisitos:

- Educación superior
- Entre los 25 a 40 años
- 1 a 3 años de  
Experiencia laboral
- Tiempo completo

#### Ofrecemos:

- Salario Base
- Prestaciones de Ley
- Ambiente laboral  
agradable
- Estabilidad laboral

Más información búscanos en Facebook como **Alcaldía  
municipal de Uluazapa**

**Interesados Presentarse en la Municipalidad**



**Nivel operacional****Alcaldía municipal de  
Uluazapa****¡Solicita Personal!****Mantenimiento, motoristas, ordenanza,  
barrendero, auxiliar.****Requisitos:**

- Bachiller
- Entre los 19 a 40 años
- 1 año de experiencia laboral
- Tiempo completo
- Licencia vigente (motorista)

**Ofrecemos:**

- Salario base
- Prestaciones de Ley
- Ambiente laboral agradable

Más información búscanos en Facebook como **Alcaldía municipal de Uluazapa**

**Interesados Presentarse en la Municipalidad**



### Presupuesto.

Concepto	Cantidad	Precio unitario \$	Monto \$
<b>Papelería</b>	90	\$0.02	\$1.80
<b>Costo de Tinta</b>	90	\$0.07	\$6.30
<b>Total</b>			<b>\$8.10</b>

### Beneficios

- Resulta económico para la administración, que el personal como las personas ajenas a la organización puedan participar en el reclutamiento del personal.
- Candidatos fiables y con entusiasmo.

### Responsable

Departamento de Recursos Humanos

#### f. Anuncios en periódicos y revistas (Reclutamiento Externo)

Los anuncios en periódicos y revistas suelen ser un buen medio de reclutamiento por el alcance que estos tienen, además los propios candidatos suelen ser consistentes de sus actitudes y destrezas, que por su propia voluntad deciden asistir al reclutamiento, sin embargo, estos medios suelen ser un poco costosos (dependiendo del alcance y los lectores que este ostente para poder elegir).

(Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

**Descripción**

La técnica consiste en la contratación de una empresa (periódico o de revistas) que coloque en la sección de anuncios y páginas amarillas sobre el puesto a contrata, y que cualquier persona sea capaz de poder asistir al reclutamiento.

**Procedimiento**

1. Administración, a través del jefe de Departamento de R.H. le dan a conocer sobre la necesidad de cubrir vacante.
2. El jefe del Departamento se encarga de buscar los medios que el crea convenientes para el reclutamiento.
3. La empresa anunciante se reúne y llega a un acuerdo o contrato de oferta laboral con la organización.
4. Efectivo el contrato, la publicación deberá visualizarse en el periódico o revista.

**Diseño Administrativo**



## Nivel Administrativo

**¡La municipalidad de Uluazapa te necesita!**

**ASESOR JURIDICO**

**Requisitos:**

- Estudios superiores en Lic. Ciencias Jurídicas.
- Acreditar experiencia.
- Tiempo completo.
- 3 a 5 años de experiencia laboral.

**Se ofrece:**

- Retribución competitiva.
- Buen clima laboral.
- Prestaciones de Ley.

*Interesados visitar instalaciones de la **Municipalidad de Uluazapa** con este anuncio para mayor información.*

*Búscanos en Facebook como **Alcaldía de Uluazapa**.*

Fuente: Elaboración Propia

## Nivel Medio

**¡La municipalidad de Uluazapa te necesita!**

**AUXILIAR CONTABLE**

**Requisitos:**

- Estudios superiores.
- Acreditar experiencia.
- Tiempo completo.
- 1 a 3 años de experiencia laboral.

**Se ofrece:**

- Retribución competitiva.
- Estabilidad laboral.
- Buen clima laboral.
- Prestaciones de Ley.

*Interesados visitar instalaciones de la **Municipalidad de Uluazapa** con este anuncio para mayor información.*

*Búscanos en Facebook como **Alcaldía de Uluazapa**.*

Fuente: Elaboración Propia.

### Nivel operacional

**¡La municipalidad de Uluazapa te necesita!**

**MANTENIMIENTO, ORDENANZA,  
MOTORISTA, BARRENDERO Y AUX.**

**Requisitos:**

- Bachillerato.
- Tiempo completo.
- 1 a 3 años de experiencia laboral.
- Licencia vigente (motorista)

**Se ofrece:**

- Salario base.
- Buen clima laboral.
- Prestaciones de Ley.

*Interesados visitar instalaciones de la **Municipalidad de Uluazapa** con este anuncio para mayor información.*

*Búscanos en Facebook como **Alcaldía de Uluazapa**.*

Fuente: Elaboración Propia.

### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio por publicación	Período	Monto \$
<b>El migueleño</b>	2	\$3.00	8	\$24.00
	publicaciones		publicaciones	
	semanales		por mes.	
<b>El diario de Hoy</b>	1 publicación	\$7.00	4	\$28.00
	semanal		publicaciones	
			por mes.	
<b>Total</b>				<b>\$52.00</b>

**Beneficios**

- El alcance de estos medios es extenso, logrando un mayor número de candidatos para el reclutamiento.
- La credibilidad y seguidores de este medio, captaran la atención de candidatos potenciales.

**Responsable****g. Reclutamiento en internet (Reclutamiento Externo)**

Para las organizaciones este es un método capaz de reclutar talento humano capacitado y bastante económico, porque internet representa un importante canal entre organizaciones y candidatos. Los sitios web de empleo se multiplican, debido a que las organizaciones apuestan por este medio para reclutar talentos y reducir costos en procesos de integración de personal. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

**Descripción**

El reclutamiento en internet es a través de páginas web que se dediquen a presentar a la población las diferentes ofertas de trabajo de las diferentes organizaciones, y así poder captar talento humano por propia voluntad del personal, ya que pueden consultar por en dicha página, las diferentes vacantes que existen.

**Procedimiento**

1. Jefe de Departamento de R.H. a través de su computadora puede acceder a estas páginas web específicas de ofertas laborales.

2. Colocar especificaciones y el nivel administrativo para el cual se busca cubrir la vacante.
3. Acepta términos y condiciones de la página y publica el anuncio en determinada red social.

### Diseño Administrativo (Todos los niveles) Fuente especificada no válida.

Ingrese a su cuenta con sus respectivas credenciales. En la vista general del módulo, haga click en **NUEVA OFERTA LABORAL**.

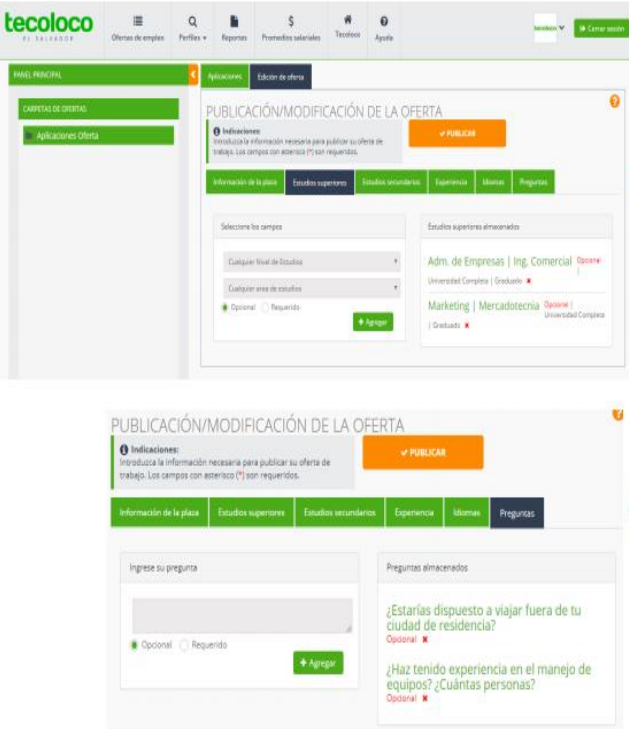
1



2



Introduzca toda la información necesaria para **PUBLICAR** su oferta de trabajo, es muy importante que describa al máximo la oferta para captar la atención del candidato y haga click en **GUARDAR**.



3 Posteriormente, en la parte superior puede seguir personalizando su oferta de trabajo con filtros en: estudios superiores y secundarios, experiencia laboral e idiomas.

4 Puede realizar hasta un máximo de 5 preguntas totalmente personalizadas al candidato antes que él complete la aplicación, esto con el fin de conocer información específica del postulante.

## ¡Listo!

Ya ha creado una publicación en nuestro sitio. Le compartimos algunos tips a considerar para atraer mayor porcentaje de aplicantes a sus ofertas.

- ✔ Las ofertas con el logo de la empresa visible reciben un **40% más de aplicaciones** que aquellas que no lo muestran
- ✔ Un **70% de los candidatos** se muestran más interesados por ofertas de trabajo que reflejen un rango salarial
- ✔ El campo de DESCRIPCIÓN debe aprovecharse al máximo para exponer **beneficios adicionales** que recibirá el candidato
- ✔ El nombre del cargo debe ser lo más llamativo posible. Recuerde, su oferta compite con cientos de ofertas de trabajo por lo que no olvide **VENDER su vacante**



**Presupuesto**

- No conlleva costos Monetarios

**Beneficios**

- El alcance de estas páginas es amplio y atrae a numerosos candidatos posibles para cubrir vacante.
- Suelen ser económicos, dependiendo el alcance de que la organización desea cubrir
- Esta técnica virtual donde el curriculum vitae es los que diferencia a cada individuo, por lo tanto, se puede filtrar a el candidato/os idóneos.

**Responsable****h. Reclutamiento por Redes Sociales (Facebook e Instagram) (Reclutamiento externo)**

Este es uno de los métodos más utilizados actualmente, donde a través de las redes sociales permite una relación más cercana entre las organizaciones y las personas, lo que abre oportunidades más grandes en relaciones de empleo, reclutamiento de personas, contratación de servicios, etc.

**Descripción**

En el momento actual internet es usado por una gran parte de personas, y en un tiempo donde las redes sociales empezaron como plataformas de ocio, ahora en día han tenido tanto éxito entre las sociedades, que sus usos empezaron a diversificarse en negocios, publicidad, servicios, etc. dando una gran oportunidad a las organizaciones de poder captar talento humano.

**Procedimiento**

1. Jefe de Departamento de R.H. lanza un comunicado o publicación a través, de las redes sociales de la organización o las redes sociales personales empleados (Esto último, no es obligación si estos desean colaborar con la organización).
2. El jefe del Departamento, hará efectiva la publicación.
3. Para hacer un reclutamiento más amplio se debe publicar en grupos específicos para captar más candidatos o promocionarse.
4. Un anuncio en redes sociales se puede potenciar para que sea visualizado por una gran parte de personas (si la organización está dispuesta a recurrir en costos).
5. Las historias (en redes) como las publicaciones generan alcance dentro de la población cercana al usuario que realiza el comunicado.

**Diseño Administrativo (todos los niveles)**Fuente especificada no válida.

1/2

### Crear empleo

**Cargo**

Formato sugerido: Nivel Administrativo, medio y Operativo De La Municipalidad De Uluazapa

**Ubicación del empleo**

Si agregas una dirección, te será más fácil llegar a los candidatos que estén cerca.

**Ciudad**

**Rango salarial (opcional)**

 Hasta  

**Tipo de empleo**

**Descripción del cargo**

**Preguntas de la solicitud (opcional)**

Agrega preguntas obligatorias para encontrar candidatos más capacitados.

Al publicar la oferta de empleo, confirmas que cumple con la [Política de empleo de Facebook](#) (incluida la política contra la discriminación) y todas las leyes aplicables.

[Vista previa del empleo](#) [Promocionar empleo](#) [Publicar empleo](#)



### Crear empleo ✕

Tipo de empleo

Jornada completa ▼

Descripción del cargo ⓘ 0/5000

Describe las responsabilidades y las aptitudes deseadas para este empleo

Preguntas de la solicitud (opcional)

Agrega preguntas obligatorias para encontrar candidatos más capacitados.


✕ Pregunta abierta ▼ 0/200

Agrega una pregunta que se pueda responder en pocas frases

[+ Agregar pregunta](#)

Foto (opcional) ⓘ

Agrega una imagen para ayudar a los postulantes a hacerse una idea de cómo es trabajar en este lugar.

 Subir foto Usar foto de portada

Recibir solicitudes por correo electrónico (opcional) ⓘ

Agrega una dirección de correo electrónico

Al publicar la oferta de empleo, confirmas que cumple con la [Política de empleo de Facebook](#) (incluida la política contra la discriminación) y todas las leyes aplicables.

[Vista previa del empleo](#) [Promocionar empleo](#) [Publicar empleo](#)

## Anuncio para Redes sociales (Instagram y Facebook)

**¡Alcaldía Municipal de Uluazapa te necesita!**

**Oferta de ¡Empleo!**

**ASESOR JURÍDICO**

**Requisitos:**

- Estudios superiores en Lic. Ciencias jurídicas
- Tiempo Completo
- 3 a 5 años de experiencia
- Acreditar Experiencia

**Se ofrece:**

- Retribución competitiva
- Prestaciones de Ley
- Buen clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio por publicación	Cantidad de pautas	Monto \$
Publicidad básica en Facebook(opcional)	15 días	\$12.00	2	\$24.00
Publicidad en Instagram (Opcional)	15 días	\$10.00	1	\$10.00
<b>Total</b>				<b>\$34.00</b>

**Beneficios**

- Ahorro en tiempo y costos a la hora de resultados.
- Ágil captación de candidatos idóneos.
- Brinda candidatos profesionales como personales para las vacantes a cubrir.
- Amplio mercado laboral cerca de la organización.

**Responsable**

Departamento de Recursos Humanos.

**ii. Fuentes de Reclutamiento.****a. La propia organización (Reclutamiento Interno)****Descripción.**

La propia entidad nos puede servir para reclutar, transferir o ascender a personas claves, que a través de sus habilidades puedan cubrir otras vacantes de las diferentes áreas de la organización.

**Procedimiento**

1. Así como la administración, el empleado puede solicitar transferencia o ascenso de área.
2. El jefe de Departamento de R.H. facilitará las solicitudes para las gestiones necesarias y empleados interesados.
3. El jefe de R.H. evaluará las solicitudes para saber si cubre las necesidades de la organización como de los empleados.

4. Al llegar a un consenso, se hará efectivo la transferencia o ascenso de personal, para cubrir la vacante.

**Responsable**

La misma organización y jefe del Departamento.

**Beneficios**

- La organización conoce las habilidades del personal.
- El personal se siente motivado, por nuevos desafíos.

**b. Universidades (Reclutamiento externo)****Descripción**

La finalidad de esta técnica es divulgar las oportunidades ofrecidas por la institución, independientemente haya o no plazas en la organización la misión es captar la atención de posibles candidatos potenciales.

**Procedimientos**

1. Representantes de la organización asiste a las universidades con distintos anuncios para colocar en las diferentes áreas de la institución.
2. Los anuncios a colocar deben ir redactados con las necesidades que presenta la organización, para una selección de candidatos de forma correcta.
3. Los anuncios para este reclutamiento deberán ser colocados en sitios estratégicos de la institución educativa.

Diseño Administrativo.

Nivel Administrativo.

**Estimados estudiantes de  
Posgrado**

**¡Alcaldía Municipal de Uluazapa  
te necesita!**

**Auditor Externo**


**Requisitos:**

- Educación Superior.
- Entre los 25 a 40 años.
- 1 a 5 años de experiencia laboral.
- Tiempo completo.

**Ofrecemos:**

- Retribución competitiva.
- Buen clima Laboral.
- Prestaciones de Ley.

*Interesados visitar las instalaciones de la  
Municipalidad de Uluazapa.  
Búscanos en Facebook como  
Alcaldía de Uluazapa*



Fuente: Elaboración Propia

Nivel Medio

**Estimados estudiantes de  
Pregrado**

**¡Alcaldía Municipal de Uluazapa  
te necesita!**

**AUXILIAR CONTABLE**

**Requisitos:**

- Bachiller.
- Entre los 19 a 25 años.
- 1 año de experiencia en el área.
- Medio tiempo y tiempo completo.

**Ofrecemos:**

- Salario Base.
- Buen clima Laboral.
- Prestaciones de Ley (tiempo completo).

*Interesados visitar las instalaciones de la  
Municipalidad de Uluazapa.*

*Búscanos en Facebook como  
Alcaldía de Uluazapa*



**Presupuesto.**

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
Paginas	30	\$0.02	\$0.60
Viaje	1	\$3.00	\$3.00
Costo en Tinta	30 pags.	\$0.07	\$2.10
<b>Total</b>			<b>\$5.70</b>

**Responsable**

Equipo designado para Departamento de Recursos Humanos

**Beneficios**

- Es una técnica económica, capaz de encontrar participantes motivados por una oportunidad laboral.
- La posibilidad de captar personal calificado e idóneo es alta.

**c. Ferias de Empleo (Reclutamiento Externo)****Descripción**

Las ferias de empleo por lo general son organizadas por instituciones del gobierno como CONAMYPE, Ministerio de Trabajo, universidades, entre otros, para estimular el mercado de laboral, con oportunidades por parte de las organizaciones para las personas, y que estos candidatos interactúen con representantes de la entidad.

**Procedimiento**

1. Para esta fuente de reclutamiento por lo general se invita a la organización a ser parte de la institución, sin embargo, estas ferias están abiertas a todo tipo de organización que desee participar.
2. Las organizaciones envían representantes a las ferias de empleo para poder captar talento.
3. Los representantes logran archivar los curriculums vitae de los participantes interesados en las vacantes
4. El jefe de Departamento de R.H. junto al representante pueden elegir entre estos participantes los candidatos que consideren ideales.



**Diseño (Todos los niveles)** Fuente especificada no válida.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Feria de  
**EMPLEO**

Viernes  
**27**  
de julio

**La Libertad**

8:30 AM  
**a**  
12:30 PM

En Oficina Departamental  
del Ministerio de Trabajo  
ubicada en avenida Manuel Gallardo 3-9, Santa Tecla, La Libertad

**CV**  
No olvides traer  
tu hoja de vida

MTPS  
Ministerio de Trabajo y Previsión Social

EMPLEO

Plan

Ministerio de Trabajo El Salvador | @TrabajoSV | t.me/TrabajoSV

### Responsable

Equipo designado del Departamento de Recursos Humanos.

### Beneficios

- La organización logra captar personas motivadas a trabajar.
- Resulta bien para las organizaciones que desean tener personal nuevo y dispuesto a ser moldeado por la entidad.
- Participantes con actitudes y talento dispuesto a colaborar con la organización.

#### **d. Otras organizaciones (Reclutamiento Externo)**

##### **Descripción**

En el mercado laboral se pueden encontrar diversas fuentes de reclutamiento pudiendo ser estas, otras organizaciones que logran servir como mercado laboral para conocer candidatos dispuestos y con experiencia.

##### **Procedimiento**

1. Cuando la organización solicitante, realizase métodos de reclutamiento depende el alcance el comunicado puede llegar hasta otras organizaciones.
2. Los empleados de otras empresas podrán participar del reclutamiento de la organización solicitante.
3. El empleado valora si el reclutamiento y las vacantes ofrecidas cumplen con sus expectativas.
4. El empleado participa.

##### **Beneficios**

- Los empleados a reclutar cuentan con experiencia laboral.
- Empleados con buenos niveles de estudio y preparación.

#### **c. Selección**

##### **i. Técnica de Entrevista**

Realizar un proceso de entrevista al participante, para conocer si sus actitudes y habilidades son congruentes con el perfil presentado para ocupar la vacante.

## **Descripción**


Esta debe ser llevado a cabo por el jefe de Recursos Humanos, la entrevista se trata de conocer si el candidato es idóneo para el cargo, también se pretende conocer la lealtad y disposición a trabajar bajo las condiciones que la institución ofrece. Además, corroborar que la información presentada en el curriculum es verdadera. La estructura de las preguntas conlleva el fin de conocer más a fondo sobre la personalidad de los candidatos y sus destrezas por ende el jefe encargado de realizar esta serie de preguntas debe considerar la flexibilidad y la libertad de los participantes para obtener información.

## **Procedimiento**

1. El jefe de departamento deberá preparar la entrevista según la lectura de los currículums presentados por el candidato.
2. Conocer información esencial sobre la vacante y características requeridas del puesto.
3. La entrevista debe contar con una presentación que explique motivos de la entrevista
4. Se debe explorar las áreas del candidato (académico, profesional, aspiraciones o lo que el jefe considere necesario)
5. Al final que el participante termine, el entrevistador deberá evaluar la prueba sin prejuicios y siendo objetivo.
6. Se deberá completar un perfil del candidato, para saber si el participante califica para el puesto. Y seguir a la contratación.


## Diseño administrativo

### Nivel administrativo

	<p>Alcaldía Municipal de Ulazapa GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA</p>	<p>NIVEL: ADMINISTRATIVO <input checked="" type="radio"/> MEDIO ___ OPERATIVO ___</p>
<p>Nombre del entrevistado:</p>		
<hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Háblame sobre ti. ¿Quién eres? ¿Cuáles son tus hobbies?</li> <li>- ¿Porque le gustaría trabajar en la institución?</li> <li>- ¿Qué te motiva más el dinero o el trabajo?</li> <li>- Háblame de tu experiencia laboral</li> <li>- ¿Qué remuneración deseas obtener?</li> <li>- ¿Si pudieras definirte en una palabra cual sería?</li> <li>- ¿Qué influyo en tus estudios?</li> <li>- ¿Qué asignaturas te gustaron más durante tu carrera?</li> <li>- ¿Tienes una habilidad que te haga especial?</li> <li>- ¿Cuál consideras tu mayor debilidad?</li> <li>- ¿Cuál considera tu mayor fortaleza?</li> <li>- ¿Cuantos idiomas hablas?</li> <li>- ¿Estás dispuesto a trabajar horas extras?</li> <li>- ¿Tienes algunas situaciones que te frustren con facilidad?</li> <li>- ¿Por complicada que sea una situación suele decir la Verdad?</li> <li>- ¿Qué te provoca estrés?</li> <li>- ¿Qué beneficios tiene la institución en contratarte a ti, y no a otro candidato?</li> <li>- ¿Tienes preguntas para mí?</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia

## Nivel medio



Alcaldía Municipal de Uluazapa  
**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**


NIVEL:  
 ADMINISTRATIVO \_\_\_  
 MEDIO  ●  
 OPERATIVO \_\_\_

Nombre del entrevistado:

---

- Háblame sobre ti.
- ¿Qué experiencia tienes en esta área en particular?
- ¿Hiciste algo para mejorar tus conocimientos en estos últimos meses?
- ¿Porque quieres trabajar con nosotros?
- ¿Tienes algún conocido trabajando aquí?
- ¿Cómo te consideras al trabajar bajo presión?
- ¿Estás buscando trabajo en otras organizaciones?
- ¿Eres consciente de tus errores? y ¿Qué haces para mejorar?
- ¿Cuál consideras tu mayor fortaleza?
- ¿Cuál consideras tu mayor debilidad?
- ¿Has tenido problemas con tus superiores o compañeros de trabajo?
- ¿Trabajas bien en equipo?
- ¿Te han despedido de algún trabajo alguna vez?
- ¿Tienes preguntas para mí?

## Nivel Operativo



**Alcaldía Municipal de Ulazapa**  
**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**

NIVEL:

ADMINISTRATIVO \_\_\_

MEDIO \_\_\_

OPERATIVO

Nombre del entrevistado:

---

- Cuéntame algo sobre ti.
- ¿Porque dejaste tu último trabajo?
- ¿Porque quieres trabajar con nosotros?
- ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades?
- ¿Eres capaz de reconocer tus equivocaciones y corregirlos?
- ¿Te consideras capaz de trabajar en equipo?
- ¿Has tenido problema con tus superiores en el pasado?
- ¿Conoces las funciones principales que se realizan en el cargo que estas optando?
- ¿Porque deberíamos contratarte?
- ¿Qué sueldo esperas recibir?
- ¿Se te facilita hacer lo que se te pide?
- ¿Algún comentario que tengas para nosotros?

Fuente: Elaboración Propia

## Evaluación de perfil de entrevistado (todos los niveles)

1/2

### Evaluación de perfil

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto al que aplica: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Realizar una valoración en una escala del "0" al "4" para los diferentes aspectos a revisar, siendo "0" la calificación más baja y "4" la más alta.

#### Aspectos a Evaluar:

1. <b>Presentación personal</b>	Cuidados en la presentación -----	Forma correcta de vestir y aseo -----	Luce limpio y cuidadoso -----	Apariencia general -----	Desarreglado y/o desagradable -----
2. <b>Confianza</b>	May seguro de si -----	Muestra decisión -----	Aparenta seguridad -----	Es congruente -----	Indeciso e inseguro -----
3. <b>Orientación laboral</b>	May buena -----	Aceptable -----	Experiencia básica -----	Distinta experiencia -----	No ha trabajado -----
4. <b>Relaciones interpersonales</b>	Bastante sociable -----	Se relaciona fácilmente -----	Se comporta de forma adecuada -----	Es capaz de adaptarse -----	Timido -----
5. <b>Oratoria</b>	Convinciente -----	Se expresa fácilmente -----	Es normal y sin esfuerzo -----	Se expresa con dificultad -----	No se dio a entender -----
6. <b>Motivación</b>	Tiene metas definidas -----	Busca más desarrollo -----	Deseos de superación -----	Muestra voluntad -----	Desorientado -----
7. <b>Estabilidad Laboral</b>	May estable -----	Aceptable -----	Estabilidad Razonable -----	Inestabilidad razonable -----	Inestable -----
8. <b>Preparación académica</b>	Idea sobre el puesto -----	Tiene lo requerido del puesto -----	Conocimiento aceptable -----	Conocimiento razonable -----	No corresponde al puesto -----
9. <b>Evaluación Laboral</b>	Muestra desarrollo -----	Estable en los últimos años -----	Estabilidad aceptable -----	Inestabilidad razonable -----	Inestable -----
10. <b>Preparación adicional</b>	Requisitos del puesto -----	Ideal al puesto -----	Aproximado al puesto -----	Puede mejorar al puesto -----	No corresponde al puesto -----

Fuente: Elaboración propia

<b>Comentarios</b>	
<b>Fortalezas y Debilidades:</b>	
<b>Recomendaciones:</b>	
<b>Conclusión</b>	<b>Califica</b> <input type="checkbox"/>
	<b>No Califica</b> <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

### **Beneficios:**

- La técnica de entrevista de selección sirve para conocer más personalmente al candidato, conocer cualidades y destrezas que el candidato posee.
- Es fiable y nos permite evaluar distintas áreas del participante.
- Nos permite colocar la persona adecuada en el puesto adecuado.
- Mejora gradual del potencial humano mediante elección de nuevos talentos.
- Con el aumento de capacidad de personal se mejora el rendimiento y productividad de la organización.



**Presupuesto**

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
Papelería	60	\$0.02	\$1.20
costo de Tinta	60	\$0.07	\$4.20
<b>Total</b>			<b>\$5.40</b>

**ii. Técnicas de Selección****Descripción**

El proceso de selección de personal consiste en elegir al candidato adecuado para el cargo, la selección busca entre participantes reclutados a los más idóneos para los diferentes puestos a cubrir con la intención de mantener la eficiencia y desempeño del personal. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

Las pruebas de selección sirven para poder validar o descartar candidatos y de esta forma verificar la información extraída a través de la entrevista, donde podemos conocer de actitudes y confianza del participante.

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio. Una vez se tiene la información solicitada se deberá escoger a los candidatos a través de técnicas de selección adecuadas.

**Procedimiento**

1. Las técnicas sirven para evaluar los conocimientos y habilidades de los participantes.
2. Con las técnicas se busca medir el grado de desempeño de los candidatos en el puesto de trabajo.
3. Escoger la prueba para el nivel correspondiente.
4. Para los 3 niveles se deberá aplicar

## **Test Psicológicos**

### **Test de Wartegg (Todos los niveles)**

Es un test de personalidades, que sirve para analizar el comportamiento humano y las aptitudes de las personas.

Estos test proporcionan un pronóstico de la percepción del participante y así poder evaluar de forma la forma en como construye su realidad.

El test comienza con los datos personales del individuo, seguido de 8 cuadros los cuales contienen diferentes tipos de líneas y puntos (Los cuales líneas rectas representa lo que el individuo percibe en su vida convencional y líneas curvas lo que representa dibujos orgánicos como paisajes o animales) después se pedirá al individuo que titule los 8 dibujos, y también cuales son los que más le gustaron de esta forma, el individuo da a conocer rasgos de personalidad como emociones, relaciones interpersonales y proyectos de vida.

#### **1. Test de personalidad Tipo A y Tipo B (Nivel administrativo y/o Medio)**

Este tipo de prueba sirve para conocer los principales rasgos de adaptación del empleado por lo general esta técnica es para mandos administrativos y/o mandos medios, dependiendo del motivo del test.

La capacidad de iniciativa, persuasión y empatía. En esta prueba las preguntas no son buenas ni malas, se hace así para que el seleccionador vea el perfil y si es adecuado al puesto a cubrir.

#### **2. Técnica de simulación (Nivel Medio y operativo)**

Consiste en evaluar y calificar a los candidatos a través de una dramatización en el puesto que desean ostentar a través de la colaboración de más participantes que puedan brindar una experiencia más realista del cargo futuro a desempeñar.

### **3. Test de personalidad Proyectivo (Nivel medio y Operativo)**






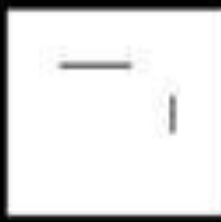


#### **Test de Rorschach**

Es uno de los instrumentos más populares y utilizados en el mundo, para conocer más a profundidad sobre la psiquis de una persona, si tiene balance y control sobre sus emociones y personalidad. A través de 10 láminas con diferentes elementos y la interpretación propia del participante y el tiempo que demora en asimilar lo que está viendo, pueden afectar el resultado final.

## Diseño Administrativo Test de Wartegg (Todos los niveles)

**TEST  
WARTEGG**

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Grado De Escolaridad \_\_\_\_\_  
 Profesión \_\_\_\_\_ Lugar De Nacimiento \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TITULOS DIBUJOS**

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_  
 6. \_\_\_\_\_  
 7. \_\_\_\_\_  
 8. \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO \_\_\_\_\_  
 DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO \_\_\_\_\_  
 DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL \_\_\_\_\_  
 DIBUJO QUE LE PARECION MAS DIFÍCIL \_\_\_\_\_

**Test de Personalidad tipo A y tipo B**

1/3

**AUTOEVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD TIPO A –TIPO B**

Conteste las preguntas que se presentan a continuación y elija una de las alternativas para responder las preguntas siguientes:

- A= Casi siempre  
B= Muchas veces  
C= Rara vez  
D= Nunca

- 1. No me gusta esperar a que otras personas terminen su trabajo para que yo pueda proseguir con el mío.
- 2. Odio tener que esperar formado en una fila.
- 3. La gente me dice que me suelo irritar con demasiada facilidad.
- 4. Siempre que puedo trato de hacer que mis actividades sean competitivas.
- 5. Suelo emprender el trabajo que debo hacer antes de saber bien qué procedimiento utilizaré para realizarlo.
- 6. Incluso cuando salgo de vacaciones suelo llevar algo de trabajo conmigo.
- 7. Cuando me equivoco suele ser porque comencé a hacer el trabajo antes de terminar lo planes para desarrollarlo.
- 8. Me siento culpable cuando dejo de trabajar para tomar un tiempo de descanso.
- 9. La gente me dice que tengo mal carácter cuando estoy en situaciones competitivas.
- 10. Suelo enfadarme mucho cuando estoy bajo enorme presión en el trabajo.
- 11. Siempre que puedo trato de desarrollar dos o más tareas al mismo tiempo.
- 12. Suelo trabajar contra reloj.
- 13. No tengo paciencia para las demoras.
- 14. A menudo me apresuro sin que haya necesidad.

Califique las respuestas con base en las siguientes claves:

La **sensación intensa de que el tiempo apremia** indica una tendencia a trabajar contra reloj, aun cuando no existan razones para hacerlo. La persona siente necesidad de apresurarse tan solo por hacerlo, con una tendencia que ha sido llamada, atinadamente, "la enfermedad de la prisa". Las **preguntas 1, 2, 8, 12, 13 y 14** miden la sensación de que el tiempo apremia. Todas las respuestas A ó B a estas seis preguntas valen 1 punto.

Calificación: \_\_\_\_\_

La **agresividad y la hostilidad** indebidas se manifiestan en la persona que es demasiado competitiva y que no puede hacer nada tan sólo por diversión. Es fácil que el comportamiento agresivo incorrecto se convierta en expresiones frecuentes de hostilidad, las cuales por lo general se presentan a la mayor provocación o ante la frustración. Las **preguntas 3, 4, 9 y 10** miden la competitividad y la hostilidad. Todas las respuestas A y B valen un punto.

Calificación: \_\_\_\_\_

El **comportamiento polifásico** se refiere a la tendencia de emprender dos o más tareas al mismo tiempo, en momentos inadecuados. El resultado por lo general es que se desperdicie tiempo, porque es imposible terminar las tareas. Las **preguntas 6 y 11** miden este comportamiento. Todas las respuestas A y B valen 1 punto.

Calificación: \_\_\_\_\_

El **dirigirse a la meta** de manera directa sin una planeación adecuada, se refiere a la tendencia del individuo a comenzar a realizar el trabajo sin saber bien a bien qué hacer para obtener el resultado deseado. Por lo general esto resulta en un trabajo incompleto o en uno con muchos errores, lo que a su vez, lleva a que se desperdicie tiempo, energía y dinero. Las **preguntas 5 y 7** miden la falta de planeación. Todas las respuestas A y B valen 1 punto.

Calificación: \_\_\_\_\_

**CALIFICACIÓN TOTAL:** \_\_\_\_\_

*Si tiene 5 ó más de calificación final, usted posee algunas componentes de la personalidad tipo A.*

### Tipos de Personalidad:

#### Tipo A:

Las personas de Tipo A deberían relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tienen mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicósomáticos y estados de ansiedad. Persona obstinada en busca de la perfección. El trabajo es su centro vital.

- Se levanta muy temprano.
- Siempre tienen prisa o urgencia.
- Come rápidamente y no mastica bien los alimentos.
- Se involucran en muchos proyectos que tienen fechas límites.
- Le gusta comer bien salado y condimentado.
- Pueden ser negligentes con muchos aspectos menos con el trabajo
  - Llegan temprano al trabajo; es impaciente.
- Se impacientan antes los obstáculos para alcanzar una meta.
  - Mira permanentemente el reloj.
  - Tienden a medir los logros por la cantidad.
  - Se compromete en muchas actividades.
  - Buscar triunfar, sobresalir. Compromiso fuerte.
- Habla fuerte y rápidamente y se come las palabras.
  - Maneja a gran velocidad.

#### Tipo B:

Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado. Las personas de Tipo B son informales, seguros de sí mismos, relajados y agradables. Son tan motivados como las personas Tipo A. Son pacientes y realizan sus tareas en una forma eficiente y tranquila. Saben escuchar, transmiten menos señales de ansiedad y les afecta menos el estrés ya que no son competitivos ni tienen la urgencia inflexible del tiempo.

- Le encanta dormir hasta tarde.
  - Come pausadamente.
- Se toma su tiempo, no se afana, no se preocupa.
  - Tiene una actividad muy regular y tranquila.
  - No le interesa mucho competir.
  - Tiene una existencia apacible.
  - Habla pausadamente.
- Maneja despacio. Lee o escucha música en el trayecto.
  - Se acuesta tarde, disfruta de la noche.
- Espera; no se impacta demasiado por lo que ocurre a su alrededor.

## Técnica de simulación

Las técnicas de simulación, en esencia son técnicas de dinámica de grupo.

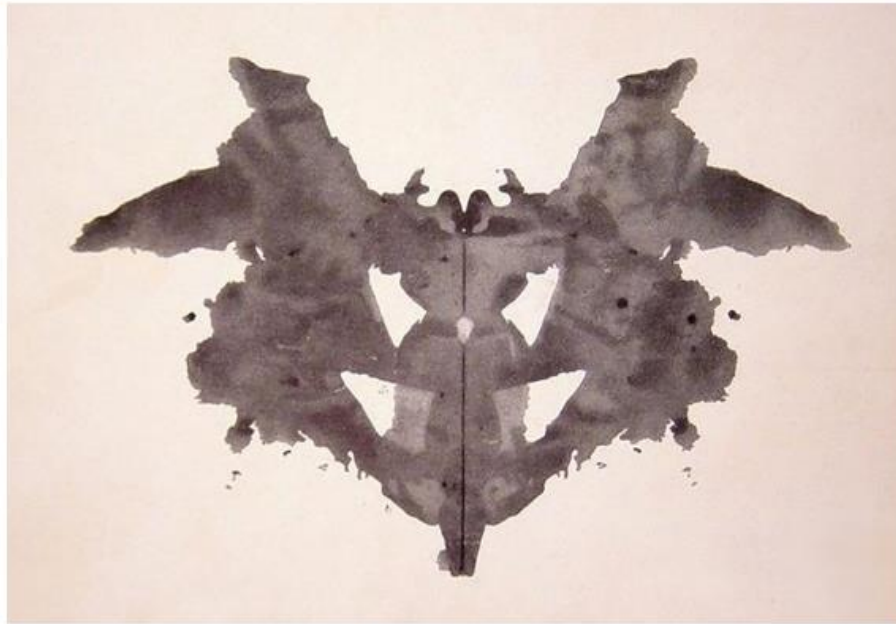
Chiavenato (2002) refiere al psicodrama y la dinámica de grupos como las principales técnicas de simulación que integran el proceso de selección, durante la aplicación de estas técnicas el solicitante debe dramatizar situaciones características del puesto al





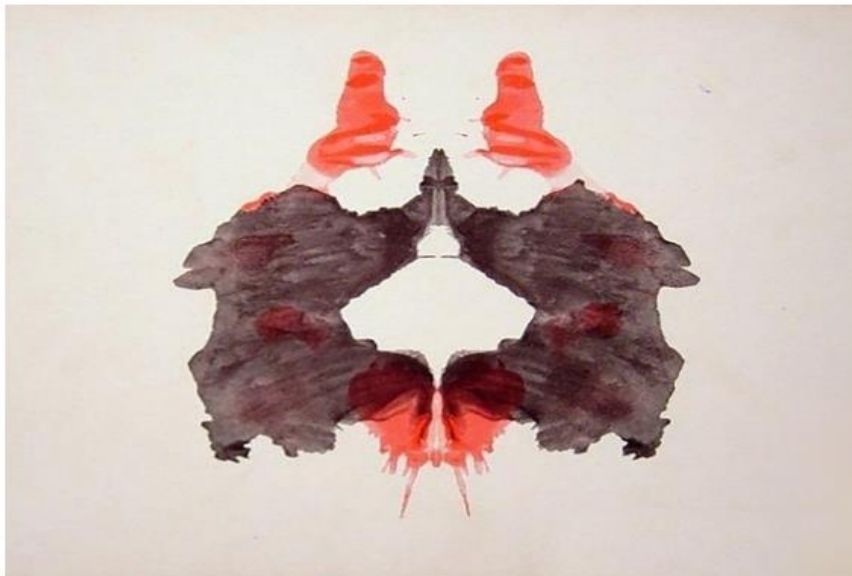
## Test de personal proyectivo: **Test de Rorschach (nivel medio y operativo)**

**Figura 1**



Al mirar la imagen las respuestas más frecuentes se orientan a una mariposa, un murciélago, una polilla. Y en menor medida, a una máscara o una cara de animal, lo que **puede sugerir trastornos relacionados con la paranoia.**

**Figura 2**



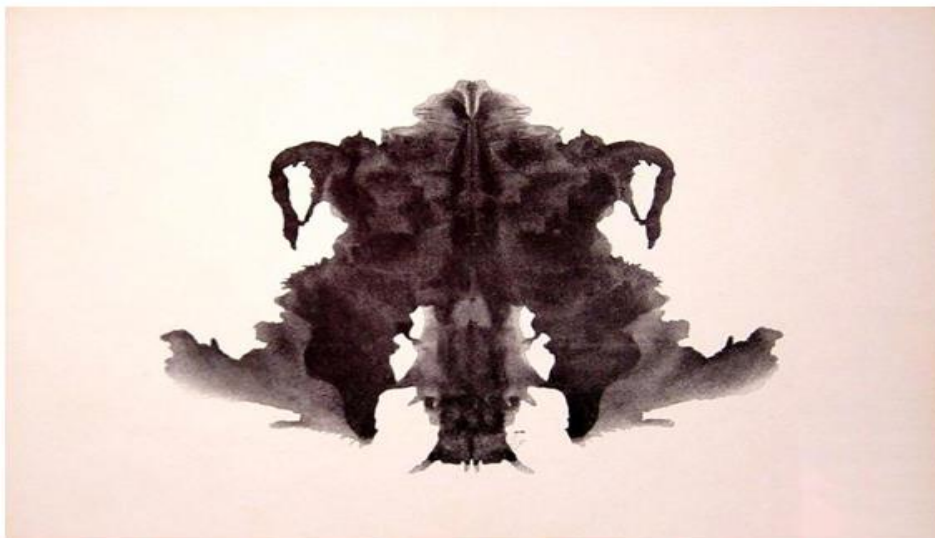
En este caso es habitual ver dos figuras humanas, sentadas frente a sí y haciendo contacto. En una mirada más profunda, se puede describir la figura de payasos. Si en esta mancha no se detectan figuras humanas **puede indicar problemas de relación con la gente.**

Figura 3



En una respuesta simple y rápida parecen dos personas o dos camareros, que se suelen identificar como personas de sexo masculino. **A aquellos que observan en la mancha a una figura humana se los describe como empáticos**, explica la psicóloga **Sandra Inostroza**, de la Escuela de Psicología de la Universidad del Pacífico, en Chile. En caso contrario, puede significar que existen problemas para relacionarse de los demás.

Figura 4



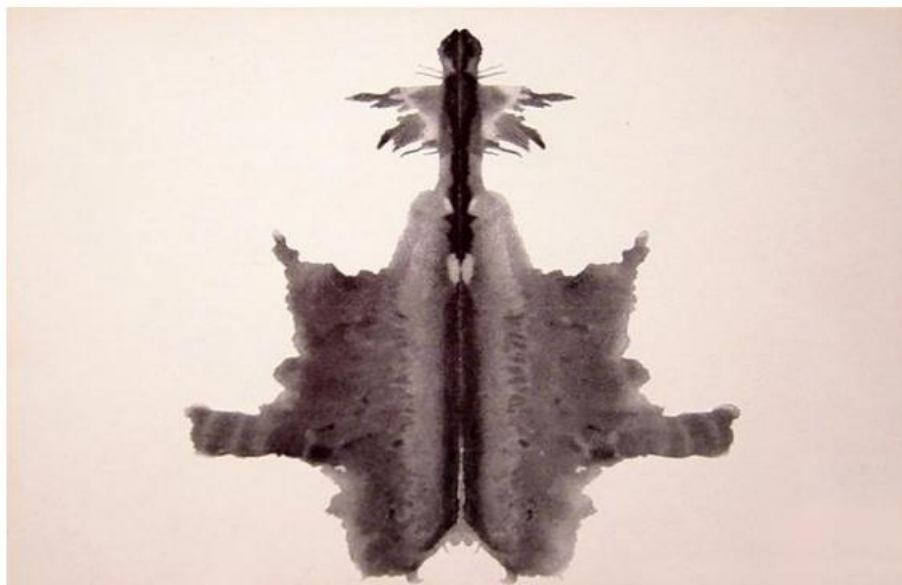
Algunos descifran a un hombre visto desde abajo, como la perspectiva del paciente hacia un superior, lo que **denotaría cierta relación de respeto y hasta miedo**. Otros simplemente ven un monstruo o un animal de forma extraña.

Figura 5



El consenso reina en la quinta imagen: ¡todos ven una mariposa! No obstante, puede haber excepciones. En estos casos, los **pensamientos originales se vinculan a una persona muy creativa**. "También puede ser que dé una respuesta muy bizarra, lo que significaría alteraciones en el juicio de la realidad", explica Inostroza.

Figura 6



Una figura controversial, que da tantas interpretaciones, incluso hasta de órganos sexuales, lo cual es "esperable" aunque "si la persona da muchas respuestas así, **se puede hablar de una inmoderación sexual**, debido a que no se esperan tantas respuestas sexuales. De hecho, se espera que sean escasas", comenta la especialista. Y agrega que ver cosas ocultas puede relacionarse con la homosexualidad.

Figura 7



Normalmente se la llama "dos mujeres", lo que se vincula con la relación materna. "Si en una lámina en particular el sujeto se demora mucho en dar una respuesta es porque ahí hay algo que lo paraliza, que puede ser el simbolismo de las manchas, **ya que algunas hablan de autoridad, de las relaciones interpersonales**", deduce la experta.

Figura 8



En partes un poco confusa, a los costados, en color rosa, la mayoría advierte dos animales, especies de felinos. Observar animales en el test se asocia con el sentido común. **"En general, no es malo ver animales, pero ver demasiados puede acusar infantilismo"**, apunta Inostroza.



Figura 9



A medida que transcurre el análisis, las manchas generan respuestas más disímiles. La psicóloga puntualiza que "el color se relaciona con el afecto, por lo tanto, si el sujeto tiene dificultad para dar respuestas a láminas con color puede ser que tenga un mal control de los afectos o falta de madurez afectiva".

Figura 10



La última lámina también da lugar a varias interpretaciones. Desde un cangrejo y añanas a comida. Se dice que ayuda a medir la capacidad organizativa del sujeto. "Si una persona no logra dar muchas respuestas en varias manchas puede ocurrir que esté muy negativa frente a la prueba y que se resista a nivel inconsciente", concluye Inostroza.

**Presupuesto**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario \$</b>	<b>Monto \$</b>
<b>Material para</b>			
<b>candidatos</b>			
Papel	1 x Resma de papel	\$ 2.25	\$ 2.25
Lápiz	2 x paquete de lápiz(12u)	\$ 2.00	\$ 4.00
Lapicero	2 x paquete de lapiceros(12u)	\$ 2.50	\$ 5.00
<b>Materiales</b>			
<b>gestionados para</b>			
<b>los candidatos</b>	110 x		
- Impresiones	impresiones	\$0.08	8.80
<b>TOTAL</b>			<b>\$20.05</b>

### **iii. Final de Selección**

#### **Descripción**

El proceso de la entrevista y los test debe llevarse con fluidez y normalidad, en un ambiente agradable para los participantes como para el entrevistador, el cierre de la entrevista debe ser elegante demostrando conformidad para el participante, que puede ser a través de un apretón de mano y una frase, que haga entender al participante que la entrevista termino, se le brinda un medio de contacto al participante para saber los resultados y después de que el participante abandone la sala, termina la entrevista. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

#### **Procedimiento.**

1. Después de terminar las pruebas, el entrevistador si lo desea puede entablar una comunicación con el participante. De lo contrario deberá estrechar la mano con el participante.
2. El entrevistador deberá mencionar que ya termino la prueba de forma adecuada, por ejemplo: "Bueno, Sr.... Hasta aquí han llegado nuestras pruebas, fue un gusto conocerle y le llamaremos".
3. El entrevistador si lo desea podrá brindar formas de contacto para que el participante conozca sus resultados, ya sea a través de internet o por teléfono.
4. Una vez el participante abandone la sala, el entrevistador deberá evaluar las pruebas realizadas.
5. Contactar al Candidato idóneo.

## Diseño ilustrativo



### Responsable

Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

### Beneficios

- Entrevistador tiene un conocimiento previo del empleado a contratar.
- Los procesos hasta este punto han servido como filtros para elegir el candidato idóneo.
- Con este proceso se evita la rotación de personal.



#### **d. Contratación**

##### **a. Técnica Contrato por tiempo indefinido.**

###### **Descripción.**

El contrato por tiempo indefinido también conocido por contrato de nómina donde el empleado tiene todos los derechos y prestaciones que la ley le concede, entre aguinaldo, vacaciones, seguro social y AFP. (Por mencionar lo básico). Este contrato es brindado por lo general a personas que desempeñaran labores de gestión administrativa dentro de la organización.

###### **Procedimiento**

1. El jefe de Departamento de Recursos Humanos contacta al candidato idóneo para el cargo.
2. Elaboran contrato para nuevo integrante, de acuerdo a las normas establecidas por la institución y ministerio de trabajo.
3. El contrato se hace efectivo después de que el candidato seleccionado y el máximo representante de la institución (alcalde) firman el contrato, como aceptación de responsabilidades para ambos.



**Responsable**

Candidato seleccionado y Alcalde.

**Beneficios**

- Nuevos conocimientos y experiencias del integrante en beneficio de la organización.
- La organización encontró de forma exitosa el candidato que buscaba para cubrir la vacante.
- Evita la rotación de personal.

**a. Técnica de Contratación Eventual.****Descripción**

El contrato eventual surge cuando la organización desea cubrir una vacante a medio tiempo, cubrir vacaciones, en caso de incapacidad, etc. presta sus servicios cuando es requerido por la organización, y por lo general la entidad cuenta con el por cualquier percance, sin embargo, a veces este tipo de empleado puede ser mejor que el empleado de nómina, que por diversas razones no puede optar a un contrato indefinido.

**Procedimiento**

1. El jefe de Departamento es comunicado para buscar alternativas a la vacante temporal de un puesto de trabajo.
2. El jefe de Departamento a través del archivo de candidatos, contacta a la persona que él considera idónea para el cargo.
3. Elaboran un contrato temporal con el candidato, donde especifica el tiempo a cubrir y las normas de la vacante.

4. El contrato temporal se hace efectivo con la firma del candidato y de la máxima autoridad de la institución (alcalde)

### Diseño ilustrativo

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE ULUAZAPA.**

**CONTRATO EVENTUAL DE TRABAJO**

Nombre \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Profesión u oficio: \_\_\_\_\_ Domicilio y residencia: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
 Tipo de documento de identidad: \_\_\_\_\_ Número de documento de identidad: \_\_\_\_\_  
 Expedido en: \_\_\_\_\_ Fecha de expedición: \_\_\_\_\_ Actuando por sí mismo y que en adelante podrá ser designado como "Empleado". NOSOTROS, la Alcaldía Municipal de Uluazapa, actuando en el carácter que aparece indicado, convenimos en celebrar el presente **Contrato eventual de Trabajo** sujeto a las siguientes estipulaciones: **1. Clase de trabajo o servicio** El empleado se obliga a prestar sus servicios a la Alcaldía Municipal de Uluazapa en el puesto de \_\_\_\_\_.

**2. Obligaciones del trabajador** Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales, sus reglamentos y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias a su cargo las siguientes:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Duración del contrato y tiempo de servicio** El presente contrato se celebra por TIEMPO EVENTUAL a partir del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_, fecha en la cual el trabajador inició la prestación del servicio a la empresa. Con **FECHA DE CADUCIDAD** el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_. **4. Lugar de prestación del servicio** El lugar de prestación de los servicios será **EN LA MUNICIPALIDAD DE ULUAZAPA.** **5. Horario de trabajo** El horario de la jornada ordinaria de trabajo en la oficina será el siguiente: De lunes a viernes: 8:00 A.M. - 12:00 M.D. / 1:00 P.M. - 5:00 P.M. Los días sábado: 8:00 A.M. - 12:00 M.D. Las horas extraordinarias serán reconocidas cuando éstas hayan sido autorizadas previamente por escrito por LA ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD. **6. EL SALARIO, FORMA Y LUGAR DE PAGO:** El Salario que recibirá el trabajador por sus servicios será de \_\_\_\_\_ **DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**, a través de depósitos bancarios. En fe de lo cual firmamos, en la Alcaldía Municipal de Uluazapa a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ Firma del nuevo empleado. \_\_\_\_\_ Firma Jefe De Departamento de R.H.

\_\_\_\_\_ Firma del alcalde y sello de la municipalidad.

Fuente: Elaboración Propia

## Responsable

Candidato seleccionado, Jefe de Departamento y Alcalde.

## Beneficios

- Experiencia temporal con el candidato asignado.
- Por el desempeño del candidato podría optar a una plaza indefinida.
- La organización mantiene el nivel de desempeño.

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papelería</b>	12	\$0.02	\$0.24
<b>costo de Tinta</b>	12	\$0.07	\$0.84
<b>Total</b>			<b>\$1.08</b>

## **e. Inducción**

### **Técnica Inducción General.**

#### **Descripción**

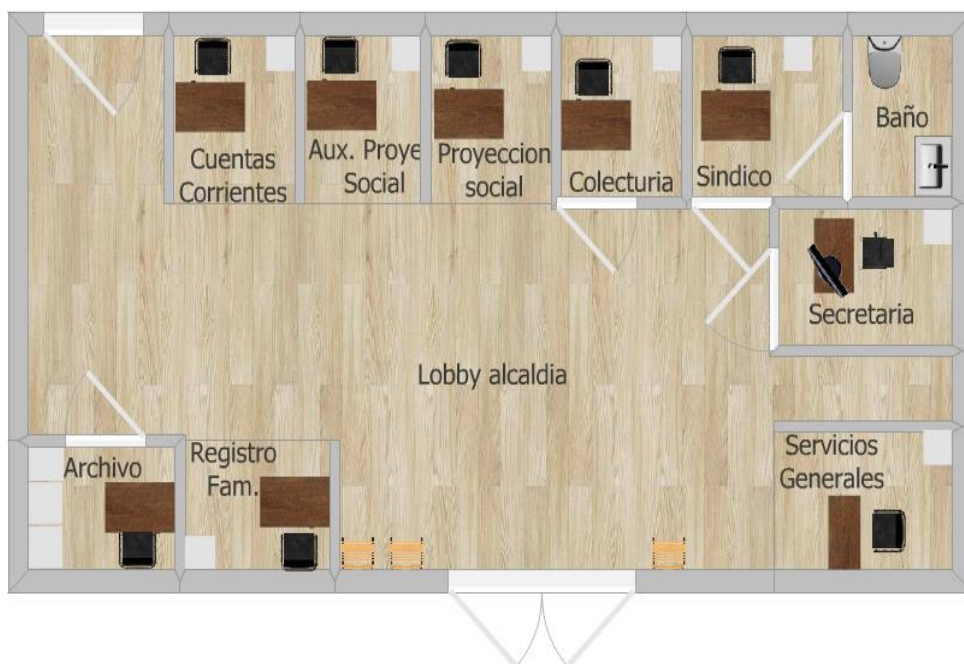
Inducción general también conocido como recorrido por la organización, es un proceso que por lo general solo se realiza una vez, con la llegada de un nuevo colaborador a la organización, tiene por objetivo dar a conocer la información básica de la entidad y como esta funciona, las funciones que se desempeñan dentro de la organización y el espacio donde el nuevo individuo realizara sus funciones. La finalidad de este proceso conlleva que el nuevo personal se familiarice con las metas de la organización.

#### **Procedimiento**

1. La inducción debe comenzar desde antes que llegue el individuo, de forma que el equipo de trabajo donde realizara sus labores, conozcan de la inducción para que aporten ideas a la hora de ser impartida.
2. No se debe saturar de información al individuo, para evitar posibles confusiones.
3. Un recorrido amigable por las diferentes áreas de la organización, para que el individuo conozca el lugar.
4. Brindar un croquis de la municipalidad y finalizar el recorrido en el área de trabajo del individuo.

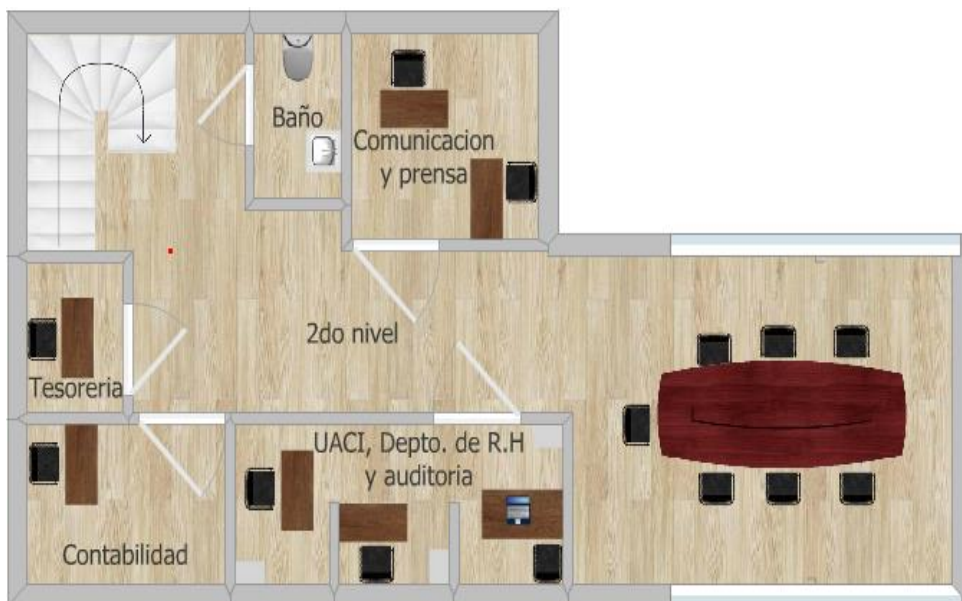
## Diseño ilustrativo

### Primer nivel de la Alcaldía



Fuente: Elaboración Propia hecha en **Roomsketcher**

### Segundo nivel de la Alcaldía



Fuente: Elaboración Propia hecha en **Roomsketcher**

**Responsable**

Jefe de Departamento de Recursos Humanos y/o designado por el jefe

**Beneficios**

- Conocer un poco más al empleado.
- Logra que el empleado se familiarice más con la organización.
- El empleado conoce mejor las instalaciones para agilizar futuras tareas.

**Presupuesto.**

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papelería</b>	12	\$0.02	\$0.24
<b>costo de Tinta</b>	12	\$0.07	\$0.84
Total			<b>\$1.08</b>



### **5.3.7.2 Proceso de Mantenimiento de Personal**

#### **a. Manual de bienvenida**

##### **Descripción**

A través del contenido del manual de bienvenida el nuevo empleado, conoce más acerca de la organización, y que este sirva como guía con información útil para que el individuo se adapte de una forma más rápida y sencilla.

##### **Procedimiento**

1. El manual debe contener información objetiva de forma que sea de fácil comprensión para el nuevo personal.
2. La estructura del manual deberá contar con una introducción, seguido de los objetivos, misión y visión para que el nuevo personal entienda la filosofía de la organización.
3. Deberá tener una historia breve de la entidad, acompañada del reglamento interno, derechos y obligaciones de los empleados, como las faltas que podrían causar despido.
4. El manual debe contener información oportuna que considere el jefe de Depto. como su equipo técnico.
5. El manual deberá ser impreso y brindar una copia al nuevo personal.

**Diseño ilustrativo: manual de bienvenida**

MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

**ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS**

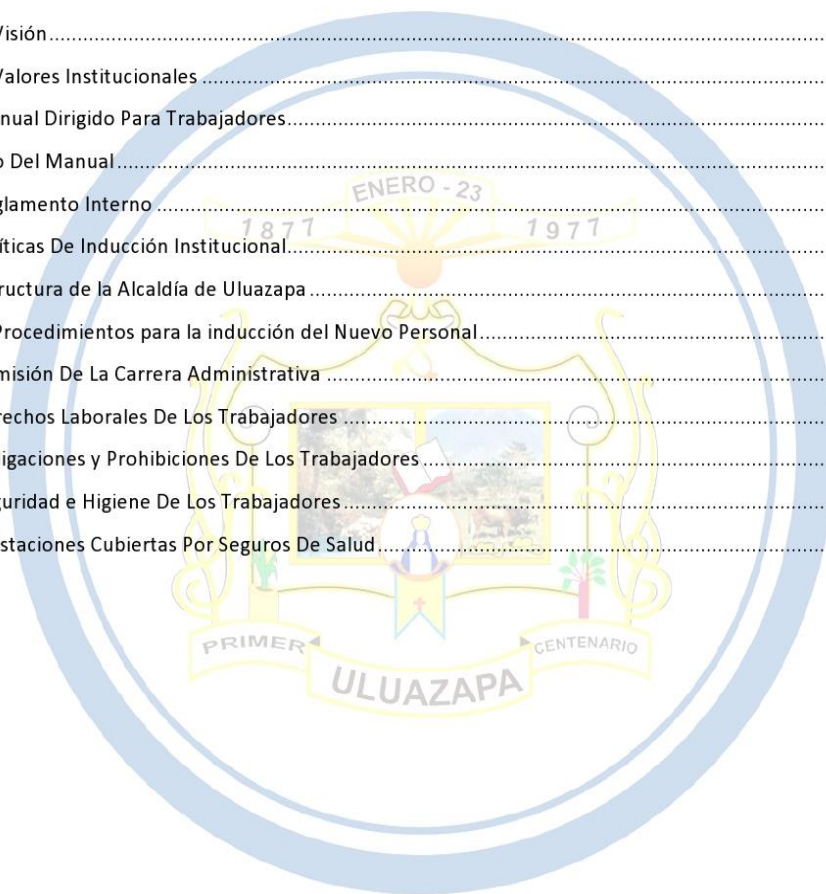


AGOSTO DE 2020

SAN MIGUEL, EL SALVADOR CENTRO AMERICA

MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

Contenido	
INTRODUCCION .....	1
OBJETIVOS DEL MANUAL .....	2
Generalidades .....	3
Misión.....	3
Visión.....	3
Valores Institucionales .....	3
Manual Dirigido Para Trabajadores.....	7
Uso Del Manual.....	7
Reglamento Interno .....	8
Políticas De Inducción Institucional.....	9
Estructura de la Alcaldía de Uluzapa .....	11
Procedimientos para la inducción del Nuevo Personal.....	12
Comisión De La Carrera Administrativa .....	14
Derechos Laborales De Los Trabajadores .....	25
Obligaciones y Prohibiciones De Los Trabajadores.....	25
Seguridad e Higiene De Los Trabajadores.....	30
Prestaciones Cubiertas Por Seguros De Salud.....	30



## INTRODUCCION

El presente Manual de Inducción del personal ha sido elaborado con el propósito de facilitar la orientación y ubicar de manera especial a los empleados/as de nuevo ingreso de Municipalidad, y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo, agilizando su integración al puesto. Dando a conocer el entorno laboral en donde se desarrollarán sus funciones y actividad.

Dentro de los aspectos generales se encuentra la misión y visión, los valores institucionales, Alcaldía Municipal de Uluzapa, así como los derechos, obligaciones y prestaciones de ley y adicionales de las que gozan los/as empleados/as Este manual pretende ser un guía en todos los aspectos que se relacionan a la inducción del personal, es de vital importancia porque se presenta en el, los objetivos del manual, la misión, visión, conocer el entorno laboral los alineamientos de la Alcaldía, presentando con ella su forma de uso y el ámbito de aplicación.

Este manual aplica únicamente a los empleados que pertenecen, o formarán parte de la Municipalidad.

Desde ahora y durante su estancia en la Alcaldía, adquiere el compromiso de cumplir con sus obligaciones laborales y de desarrollar su máximo esfuerzo para lograr un óptimo desempeño de nuestras actividades.

**OBJETIVOS DEL MANUAL****OBJETIVO GENERAL:**

- ✓ Facilitar la orientación de los funcionarios con sus correspondientes cargos de la Alcaldía Municipal de Uluzapa.
- ✓ Identificar al funcionario el manejo general y la estructura organizacional de la Municipalidad. 1877 ENERO - 23 1977

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

- ✓ Mejorar el funcionamiento de las unidades o departamento a través de la elección objetiva del candidato idóneo con mayor potencial de desempeño que presente acorde a los perfiles establecidos.
- ✓ Brindar a la Municipalidad un instrumento técnico administrativo que contemple de manera clara y sencilla los procesos de la inducción del personal. PRIMER ULUAZAPA CENTENARIO

## Generalidades

### Misión

Implementar una óptima administración Municipal creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso del desarrollo de brindar servicios de calidad, procurando la conversación y respeto en el ambiente laboral.

### Visión

Ser una municipalidad modelo en procesos de organización, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, contribuyendo a la transparencia y a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población.

### Valores Institucionales

#### 1. HONESTIDAD

El personal de la Alcaldía, actuara con honradez en todos y en cada uno de sus actos, conforme a las reglas y valores Institucionales



## 2. RESPONSABILIDAD

Cumplir con todas las diligencias y la disposición a las obligaciones, actividades de su labor correspondiente.

## 3. EXCELENCIA EN EL SERVICIO MUNICIPAL

Implementaremos programas y métodos de servicio al cliente, proporcionando con calidad los diferentes tipos de procesos y servicios de la Institución requeridos por la sociedad.

## 4. RESPETO

Es fundamental para la convivencia social e institucional para cada funcionario, cumpliendo los derechos propios tanto como con los demás.

## 5. TRANSPARENCIA

Todo funcionario de la Alcaldía, está comprometido a sus deberes y obligaciones asignadas, estando de acuerdo con la Institución y la sociedad.

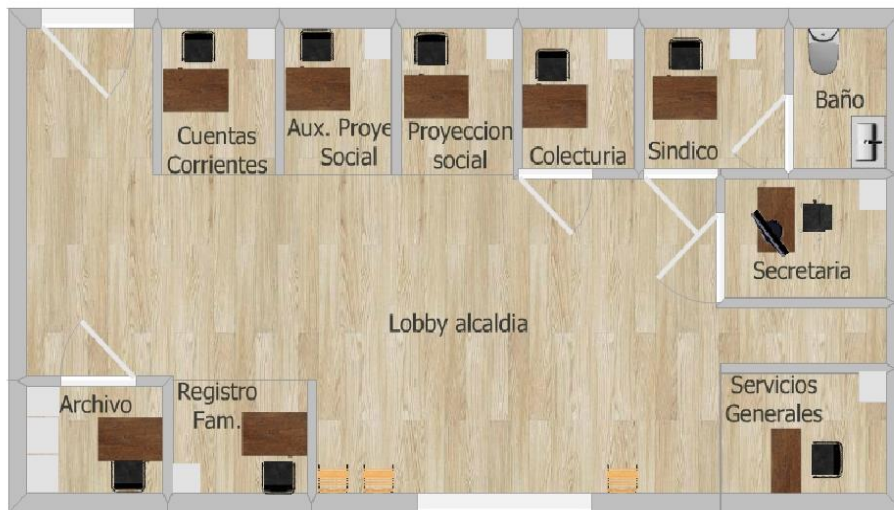
## 6. MEJORA CONTINUA

Buscaremos la excelencia Institucional, implementando cambios y mejoras incesantemente para brindar un mejor desarrollo de las funciones y servicios Municipales

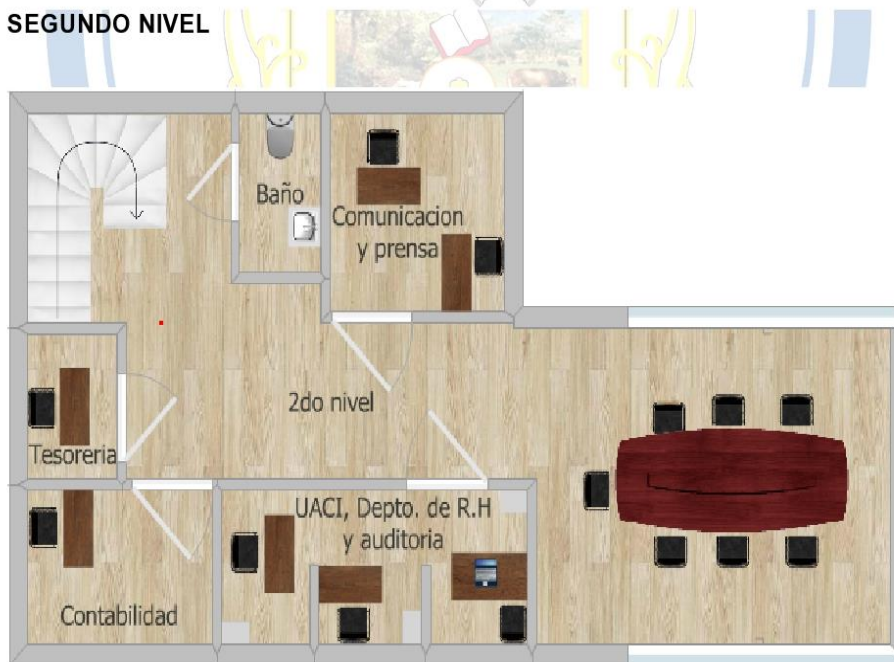
MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

**CROQUIS DE LA MUNICIPALIDAD**

**PRIMER NIVEL**



**SEGUNDO NIVEL**





### **Manual Dirigido Para Trabajadores**

El manual de Inducción elaborado para la Alcaldía Municipal de Uluazapa departamento de San Miguel, es para las personas que laboran dentro de esta comuna y los nuevos empleados para que tengan una mejor orientación acerca de su nuevo empleo, lo que contiene todas las políticas, procedimientos legales que sirven para la orientación del Talento Humano que deba ocupar los cargos existentes para la obtención de una mayor productividad en la Institución.

### **Uso Del Manual**

El manual de Inducción sirve como una herramienta administrativa orientada al personal de nuevo ingreso de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, la información que nos brinda el documento esta expresada en forma clara y precisa para que sea de fácil comprensión para todo el personal de nuevo ingreso u antiguo para que tenga acceso a esa información.

### **Reglamento Interno**

El Reglamento Interno de trabajo de la Alcaldía Municipal de Uluazapa departamento de San Miguel, es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que regula las relaciones laborales entre los funcionarios y empleados municipales, normas que se sujetan a la legislación laboral vigente.



### **Políticas De Inducción Institucional**

La inducción es un proceso de información con el propósito principal de escoger el nuevo ingreso del personal para contribuir con su adaptación dentro de la Institución, y a su equipo de trabajo, que consta de Proceso de Selección por medio de entrevista, pruebas y dinámicas, según ley de la Carrera Administrativa.

Está orientada a brindar un sistema de información al nuevo ingreso del personal nombrado en propiedad por medio de entrevista, pruebas y dinámicas, que le permita adaptarse rápidamente a la Institución mediante a los valores y normas, respetando los intereses del individuo.

El proceso de inducción en el nuevo ingreso del personal, es de una manera gradual que le trasmite a todos los funcionarios la visión, misión y valores que se tendrá en la Institución, es necesario ser expresada en forma clara, precisa y fácil comprensión para el personal, contribuyendo a mantener el compromiso, al lograr en un tiempo razonable el nivel de rendimiento satisfactorios.

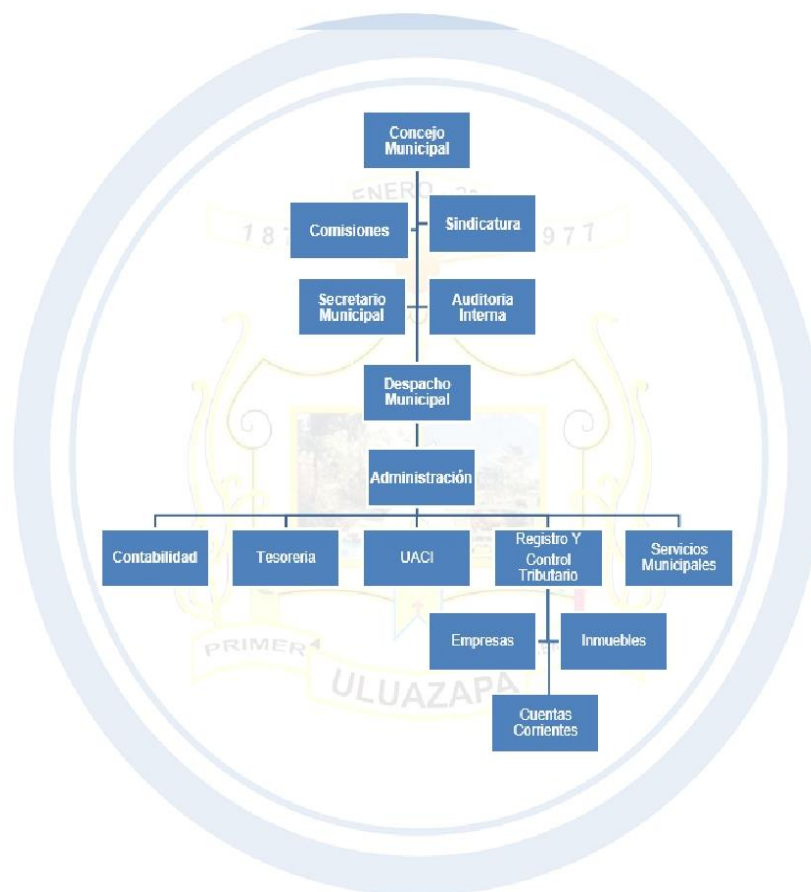
**Las políticas de Inducción de la Alcaldía Municipal de Uluzapa son:**

Todo el personal de nuevo ingreso, se le brindará el proceso de inducción obligatoriamente para que tenga el conocimiento de las funciones de su cargo, las unidades, sus compañeros de trabajo, la cual será responsabilidad de Departamento de Recursos Humanos.

La Inducción será de manera general, en el cual se abordará todos los aspectos informativos del funcionamiento y la estructura de la Municipalidad, se le facilitará de manera digital el manual que contiene información acerca de la misión, visión, políticas organizacionales, y deberes y derechos legales de cada funcionario.

La inducción de puesto, estará a cargo el Departamento de Recursos humanos, que tiene como objetivo clarificar las características y funciones del cargo a desempeñar al nuevo personal y conocer el área en donde él va laborar, y se entregará una copia del documento que contiene las funciones y responsabilidad que conforma el puesto de trabajo requerido.

### Estructura de la Alcaldía de Uluazapa





### Procedimientos para la inducción del Nuevo Personal

Se muestra las actividades a realizar en el proceso de inducción del Nuevo Personal a la Municipalidad, detallando cada responsable de las actividades a cargo del equipo del Departamento de Recursos Humanos

RESPONSABLES	DESCRIPCION DE LA ORIENTACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos Humanos</b></li> <li>• <b>Unidad Administración de Personal</b></li> <li>• <b>Unidad Remuneraciones y Beneficios</b></li> <li>• <b>Registrador Municipal</b></li> <li>• <b>Miembros de la Comisión de la Carrera Administrativa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta la información de la Institución, de sus jornadas de horarios, las leyes y los derechos de los funcionarios.</li> <li>• La Inducción al nuevo personal de ingreso.</li> <li>• La Administración de Personal, da a conocer la misión, visión, valores y estructura Organizativa.</li> <li>• Remuneraciones y Beneficios, orientado a las prestaciones legales a que tienen derecho, así como los derechos y obligaciones a cumplir.</li> <li>• Se presenta detallando la ubicación de la dirección, departamento y unidad en la Municipalidad</li> <li>• Hacemos entrega en forma física y digital al funcionario del Organigrama Municipal</li> <li>• Se presenta con jefe superior y a sus compañeros de trabajo.</li> </ul>

**Se detallan las actividades a realizar por el jefe Superior encargado del nuevo personal de ingreso**

RESPONSABLES	DESCRIPCION DE LA ORIENTACION
<p><b>Jefe Superior</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es quien le da bienvenida, y la inducción a la Institución, lo guía en su lugar de trabajo quien lo presenta con el nuevo equipo de trabajo del departamento que laborará, donde se le asignará funciones a desarrollar en su puesto de trabajo a tener un desempeño eficiente, y la obtención de resultados satisfactorios.</li> <li>• Le asigna un compañero durante unos días para que se familiariza en el ambiente laboral, le explique sobre las funciones del departamento al que va a desempeña, y solventar cualquier duda que se le obtenga.</li> </ul>

### Comisión De La Carrera Administrativa

De acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa en su Artículo 18, primer inciso establece: “Las Comisiones Municipales estarán integradas por un representante del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal o su representante, un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico y un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo”, se presenta la Comisión de la Municipalidad de Uluazapa.

Juan Antonio Rivera Escobar	Alcalde Municipal
Edgar Ramón Carias Herrera	Representante Del Alcalde Municipal
Sara Yanira Bayona de Granados	Representante Del Concejo Municipal
Carlos Ernesto Campos Guzmán	Representante De Personal Nivel Dirección Y Técnico.
Mauricio Alberto Romero	Representante De Personal Nivel Administrativo y Operativo.
Jorge Alberto Bonilla	Representante Suplentes De Personal Nivel Administrativo Y Operativo.



**DOCUMENTOS QUE TODO EMPLEADO (A) DEBERA PRESENTAR PARA****SU EXPEDIENTE LABORAL:**

a) Curriculum Actualizado

b) Fotocopia legible de los siguientes documentos:

- DUI
- NIT
- Documento vigente hasta la fecha actual
- Tarjeta de Afiliación al ISSS
- Numero único de previsión (NUP-AFP)
- Casos de Extranjeros, fotocopia de pasaporte y permiso de trabajo emitido por el ente competente.

c) Fotocopia de títulos académicos y cursos recibidos que manifiesten en el

- curriculum

d) Llenar ficha de datos (esta será proporcionada por Recursos Humanos)

e) Exámenes clínicos:

- General de Heces
- General de Orina
- Pulmones (placa o Esputo)
- Sangre (hemograma)

- f) Referencias laborales por escrito.
- g) Solvencia de la PNC.
- h) Para el CAM (seguridad) y otros que el concejo estime para su contratación, se deberá ajuntar solvencia de Antecedente Penales.

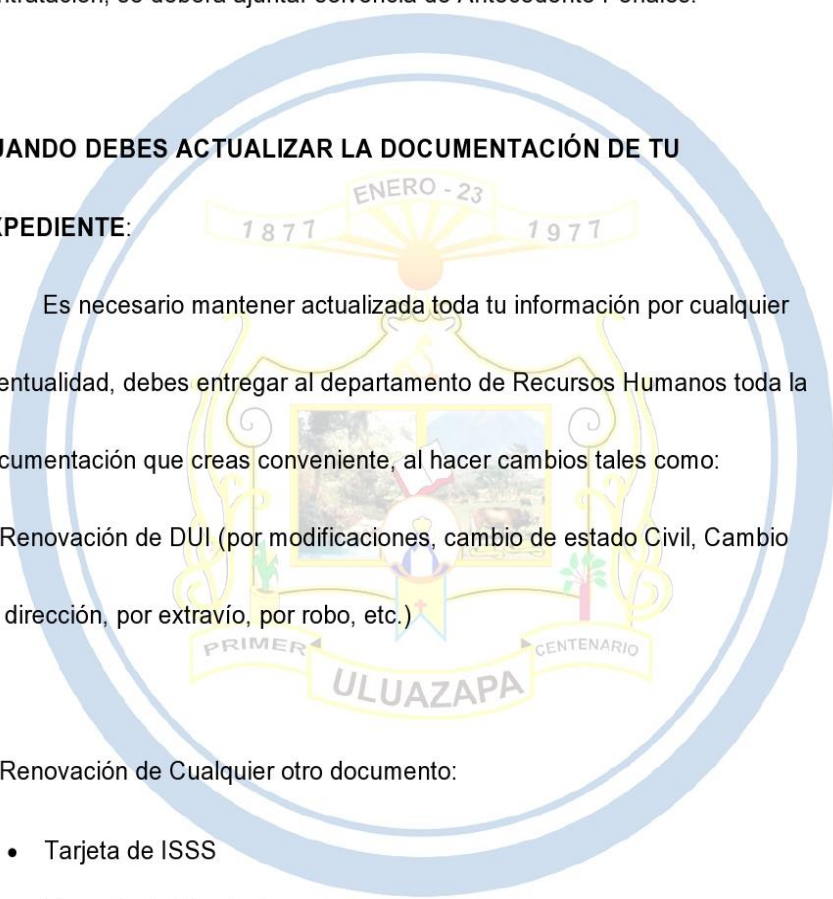
**CUANDO DEBES ACTUALIZAR LA DOCUMENTACIÓN DE TU EXPEDIENTE:**

Es necesario mantener actualizada toda tu información por cualquier eventualidad, debes entregar al departamento de Recursos Humanos toda la documentación que creas conveniente, al hacer cambios tales como:

a) Renovación de DUI (por modificaciones, cambio de estado Civil, Cambio de dirección, por extravío, por robo, etc.)

b) Renovación de Cualquier otro documento:

- Tarjeta de ISSS
- Licencia de Conducir
- Licencia de Portación de Armas (CAM)



MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

c) Renovación de ficha de trabajo por actualización de:

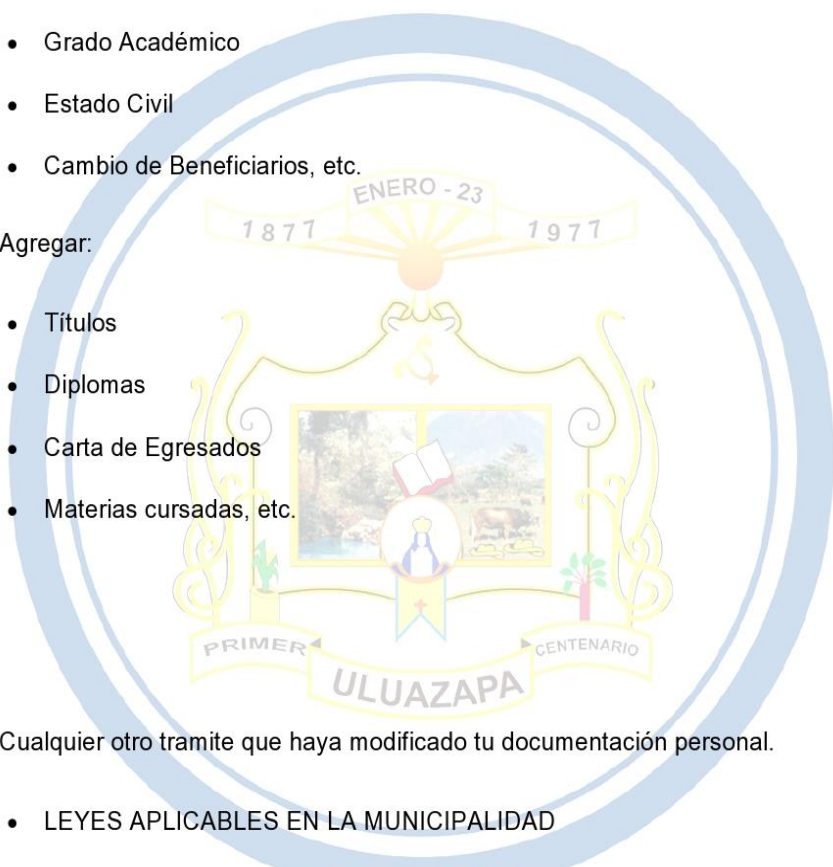
- Direcciones
- Teléfonos
- Grado Académico
- Estado Civil
- Cambio de Beneficiarios, etc.

d) Agregar:

- Títulos
- Diplomas
- Carta de Egresados
- Materias cursadas, etc.

e) Cualquier otro tramite que haya modificado tu documentación personal.

- LEYES APLICABLES EN LA MUNICIPALIDAD
- El Municipio de Uluazapa se rige por las siguientes Leyes:
- Constitución de La República de El Salvador
- Código Municipal
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Ley General Tributaria Municipal



## MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- Ley de la Administración Financiera Institucional
- Ley y Reglamento de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios
- Ley del Nombre de la Persona Natural
- Código de familia
- Ley Transitoria del Registro Familiar
- Código de procedimientos civiles
- Ley Sobre Títulos de Predios Urbanos
- Ley de Vialidad
- Ley General de Cementerios
- Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Ley General De Educación
- Ley De La Carrera Docente
- Ley De La Protección Integral De La Niñez Y La Adolescencia.
- Ley de Transparencia y Participación Ciudadana
- Ley de Prevención y Mitigación de Desastres
- Política Municipal de la Mujer

## HORARIOS Y VACACIONES

### HORARIOS:

Los horarios que los y las empleados (as) municipales tendrán serán los siguientes:

1. Las oficinas administrativas de la Municipalidad la semana laboral será de lunes a viernes en una sola jornada comprendida de las ocho a las dieciséis horas, con una pausa de sesenta minutos para la toma de alimentos.
2. En aquellas dependencias que presten un servicio especial, la Administración establecerá los horarios para mejorar la atención de los servicios que se presenta a la comunidad; tales como Desarrollo Humano, Casas de la Juventud, CAM, Cementerios, Mercado, Gerencia y cualquier otra dependencia que por la índole de los servicios requieran de un horario diferente.



## VACACIONES

Los empleados (as) municipales, que presten sus servicios en áreas administrativas, gozaran de licencia a título de vacaciones durante tres periodos:

- a) Ocho días durante la semana santa.
- b) Seis días del mes de agosto
- c) Diez días, del 24 de Diciembre al 2 de Enero inclusive  
(Decreto Asamblea Legislativa en 1940)

Los trabajadores (as) nombrados por jornal o por contrato individual de las áreas operativas, después de un año de trabajo continuo a la municipalidad, tendrán derecho a un periodo de vacación de quince días, los cuales serán remunerados con la prestación equivalente al salario ordinario correspondiente ha dicho lapso más un treinta por ciento del mismo.

**DIAS DE ASUETO Y DESCANSO**

Para los trabajadores de las aéreas operativas, independientemente del pago, se establecen como días de asueto remunerados:

- a) Primero de Enero
- b) Siete y ocho de diciembre
- c) jueves, viernes y sábado de semana santa
- d) Primero de mayo
- e) Cuatro, cinco y seis de agosto
- f) Dos de noviembre
- g) Veinticinco de diciembre.

Para el personal que desempeña labores en aéreas administrativas, independientemente del sistema de pago, se establecen como día de asueto:

- a) Todos los sábados y domingos del año
- b) Siete y ocho de diciembre
- c) Uno de mayo
- d) Diez de mayo
- e) Quince de septiembre

f) Dos de noviembre

g) Veintidós de junio (para los maestros de escuelas municipales)

## AGUINALDO

### Obligación de pago del aguinaldo

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

Derecho al aguinaldo Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Monto de la prima por aguinaldo Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.



### **OBLIGACION DE LA MARCACION**

Todos los empleados (as) de las distintas dependencias tienen la obligación de marcar asistencia. Tanto al presentarse como al retirarse; teniendo derecho a cinco minutos de gracia de la marcación de entrar; los cuales no excederán de cuarenta y cinco minutos al mes.

Si por cualquier motivo, en los diferentes tipos de control de asistencia solo aparece marcada la hora de entrada o de salida, o si esta presentara alteraciones sin autorización alguna, se calificará como una inasistencia de medio día.

El receso para la toma e ingerir alimentos será de sesenta minutos y se contará desde las doce horas quince minutos, hasta las trece horas quince minutos, tiempo que estará comprendido en la jornada ordinaria de trabajo excepto cuando por la naturaleza de las funciones de una unidad dicho receso se haga escalonado.

### **PERMISOS POR AUSENCIAS IMPREVISTAS**

El trabajador que de manera imprevista se viera impedido en asistir al desempeño de sus labores, deberá avisar a su jefe inmediato en el transcurso de ese día y a través de cualquier medio, el motivo de la ausencia.

Este aviso no constituye una licencia concedida, mientras el trabajador no justifique a satisfacción de la jefatura las circunstancias de su inasistencia al trabajo, para lo cual dispondrá un día a su regreso al trabajo. Llenando el formulario respectivo.

### **USO DE UNIFORMES Y EQUIPO**

El uso de uniforme completo es obligatorio para todo empleado (a) a quien le sea asignado, respetando el calendario de uso. En caso de pérdida o daño al uniforme y equipo, la reposición correrá por cuenta del empleado (a).

El jefe (a) controlara el uso debido del uniforme y queda en la obligación de reportar toda clase de anomalía a Recursos Humanos, aplicara la sanción correspondiente.

### **Derechos Laborales De Los Trabajadores**

- Derecho a la No Discriminación
- Derecho a la Remuneración
- Derecho a Asuetos, Vacaciones, licencias, Aguinaldo y Otras Prestaciones
- Derecho a la Jornada Laboral
- Derecho a la Libertad de Asociación y a la Negociación Colectiva
- Derecho a la Salud y la Seguridad Ocupacional
- Derecho a la Seguridad Social
- Derecho a un trato Digno
- Derechos de Maternidad y de Lactancia
- Derecho a la Jubilación, Pensión o Retiro de conformidad a la Ley
- Derecho a la Estabilidad Laboral o de Permanencia en el Cargo o Empleo
- Derecho a la Promoción o Ascenso
- Derechos a la Ayuda por Defunción y al Seguro de Vida

### **Obligaciones y Prohibiciones De Los Trabajadores**

Art. 31.-Son obligaciones de los trabajadores:

1. Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud

## MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;
2. Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
  3. Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
  4. Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa;
  5. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
  6. Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
  7. Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
  8. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;



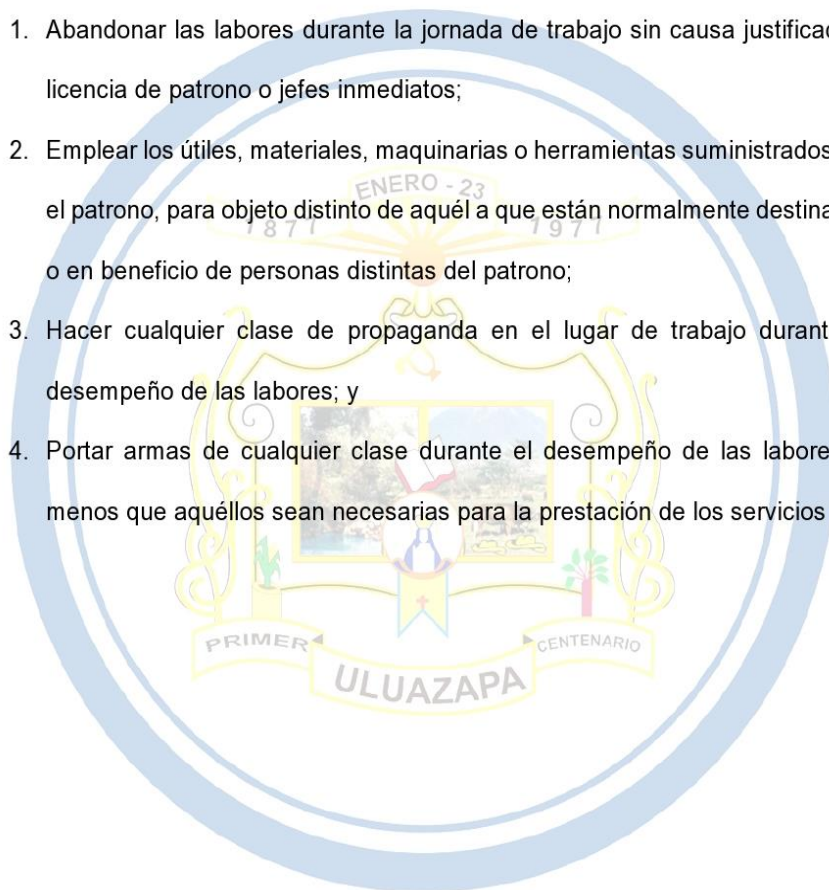
## MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

9. Desocupar la casa o habitación proporcionada por el patrono, en el término de treinta días contados desde la fecha en que termine el contrato de trabajo por cualquier causa. Si el trabajador encontrare otro trabajo antes de los treinta días, deberá desocupar la casa o habitación a más tardar dentro de los tres días siguientes al día en que entró al servicio del nuevo patrono; pero deberá desocuparla inmediatamente que deje de prestar sus servicios por cualquier causa, cuando ocupar la casa o habitación resulte inherente a la presentación del trabajo.
10. Si el trabajador no cumple con lo dispuesto en el inciso anterior el Juez de Trabajo competente, a petición del patrono, ordenará el lanzamiento sin más trámite ni diligencia;
11. Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
12. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo;
13. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y
14. Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales.

**SECCION SEGUNDA. - PROHIBICIONES**

Art. 32.-Se prohíbe a los trabajadores:

1. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;
2. Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
3. Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y
4. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllos sean necesarias para la prestación de los servicios



**REGLAMENTO INTERNO**

Art. 304.- Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores;
- b) Horas y lapsos destinados para las comidas;
- c) Lugar, día y hora del pago;
- d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general;
- e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas;
- f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad;
- g) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- h) Indicaciones y reglas que, en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y
- i) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.

## Seguridad e Higiene De Los Trabajadores

### Cumplimiento de normas de seguridad e higiene

Art. 315.- Todo trabajador estará 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. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

### Prestaciones Cubiertas Por Seguros De Salud

Obligación del empleador de asegurar trabajadores ocupados en actividades peligrosas

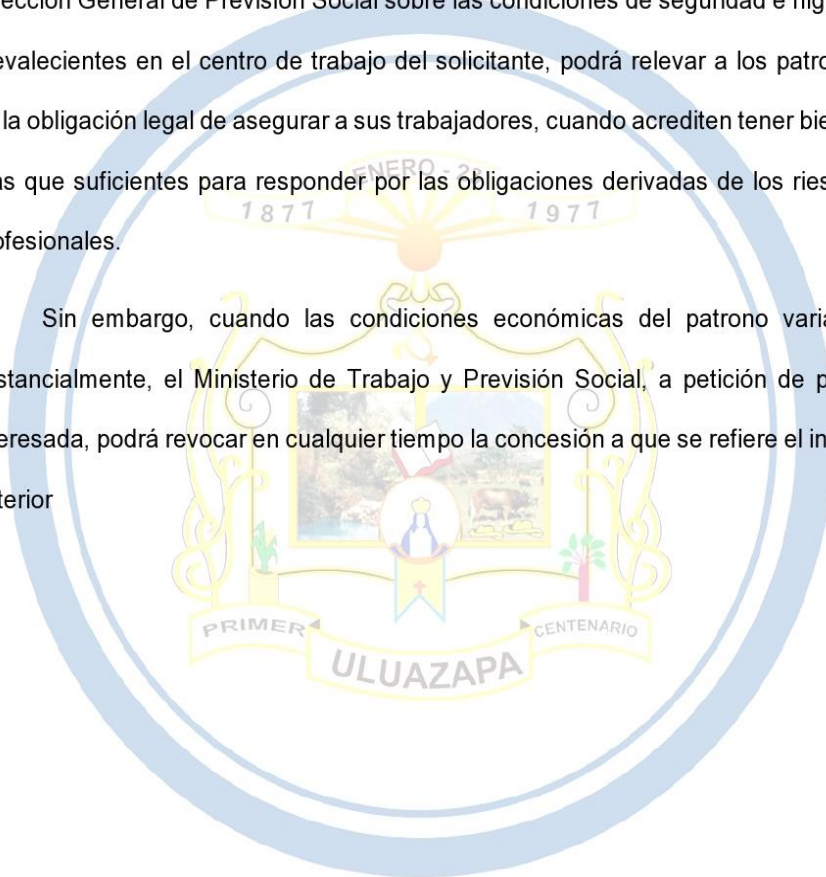
Art. 360.- Los patronos de empresas que se dediquen a actividades que por su propia naturaleza o por circunstancias especiales ofrezcan un peligro para la salud, la integridad física o la vida de los trabajadores, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, están obligados a asegurar a aquellos trabajadores que, por participar en la ejecución de labores peligrosas, están expuestos a sufrir



riesgos profesionales. No será necesaria dicha calificación respecto de las empresas que se dediquen a cualquiera de las actividades indicadas en el Art. 106.

Relevo de obligación de asegurar Art. 361.- No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, previo dictamen de la Dirección General de Previsión Social sobre las condiciones de seguridad e higiene prevalecientes en el centro de trabajo del solicitante, podrá relevar a los patronos de la obligación legal de asegurar a sus trabajadores, cuando acrediten tener bienes más que suficientes para responder por las obligaciones derivadas de los riesgos profesionales.

Sin embargo, cuando las condiciones económicas del patrono variaren sustancialmente, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a petición de parte interesada, podrá revocar en cualquier tiempo la concesión a que se refiere el inciso anterior



## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papelería</b>	32	\$0.02	\$0.64
<b>costo de Tinta</b>	32	\$0.07	\$2.24
<b>Total</b>			<b>\$2.88</b>

### Responsable

Jefe de Departamento de Recursos humanos y equipo técnico designado.

### Beneficios

- Motiva y orienta a los nuevos empleados.
- Sirve como guía para los empleados dentro de las instalaciones de la organización.
- Conoce las funciones de la organización.

## **a. Manual de Reclutamiento y Selección**

### **Descripción**

El manual de reclutamiento y selección es necesario para captar a las personas ideales a los diferentes cargos que puede haber disponibles dentro de una organización. Por eso este manual en su contenido cuenta con técnicas estratégicas, medios y fuentes de reclutamiento, además, con técnicas de selección para evaluar a los candidatos y tener un mejor perfil de cada individuo.

### **Procedimiento**

1. El manual debe contar con una introducción, objetivos, misión y visión, el con el fin de contratar a los candidatos idóneos
2. La estructura del manual debe contar con las principales técnicas y fuentes de reclutamiento, además, contar con pruebas de selección para llegar al mejor candidato calificado a colaborar con la institución.
3. El manual deberá ser impreso, y de ser de gran utilidad a la hora de buscar o contratar nuevo personal.

**Diseño ilustrativo: manual de Reclutamiento y Selección**

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

**ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

AGOSTO DE 2020

SAN MIGUEL, EL SALVADOR CENTRO AMERICA

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
ULUAZAPA

**IDENTIFICACION:**

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA  
LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

**OBJETIVOS DEL MANUAL**

**OBJETIVO GENERAL:**

- ✓ Servir de base administrativa para la eficaz aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Código Municipal y en el Reglamento Interno de la Institución en lo que al proceso de reclutamiento y selección de personal se refiere.
- ✓ Ser la herramienta que norme, estandarice y establezca procedimientos específicos para el adecuado desempeño de las principales funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de Recursos Humanos.
- ✓ Eliminar preferencias y discriminaciones en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, mediante la aplicación uniforme de los correspondientes procedimientos.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### **NORMAS PARA SU USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL**

#### **NORMAS PARA SU USO**

Todas las partes que integran este manual son para uso del Departamento de Recursos Humanos, Gerencias y Jefaturas; convirtiéndose así en una útil herramienta administrativa.

Los apartados del manual que sean de mayor interés, deberán darse a conocer a los trabajadores para que los conozcan y sepan cuáles son las políticas y procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal vigentes en la Institución. Cuanto mayor sea el conocimiento que los empleados tengan en políticas y procedimientos, más efectivo será su cumplimiento.

Los responsables de realizar alguna acción contemplada en cualquier etapa del proceso de reclutar y seleccionar el personal, deben cumplirla estrictamente.

#### **ACTUALIZACIÓN:**

Debido a la dinámica empresarial, el presente manual debe ser revisado y actualizado las veces que sea necesario para que se mantenga su valor como eficaz herramienta en el Proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, deberán hacerse modificaciones, adiciones o sustituciones de algunos modelos o algunas de sus partes; entendiéndose por modificación, adición o sustitución lo siguiente:



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

**Modificación:** se refiere a aquellos casos en que las páginas del manual sufrirán internamente alguna corrección. En caso de que existan muchas correcciones, se deberá elaborar una página nueva e introducirla en el manual.

**Adición:** se refiere a aquellos casos en que se agregaran nuevas páginas al manual, sin afectar o sustituir las ya existentes.

**Sustitución:** se refiere a aquellos casos que se reemplazaran páginas de las ya existentes en el manual, para ello se asignara a dicha página el mismo número de la que se va a sustituir.

Cualquiera de estos cambios que se efectúe deberá señalarse en la parte inferior de cada página destinada para tal efecto, especificando el día, mes y año en que se realiza y el tipo de modificación de que se trate.

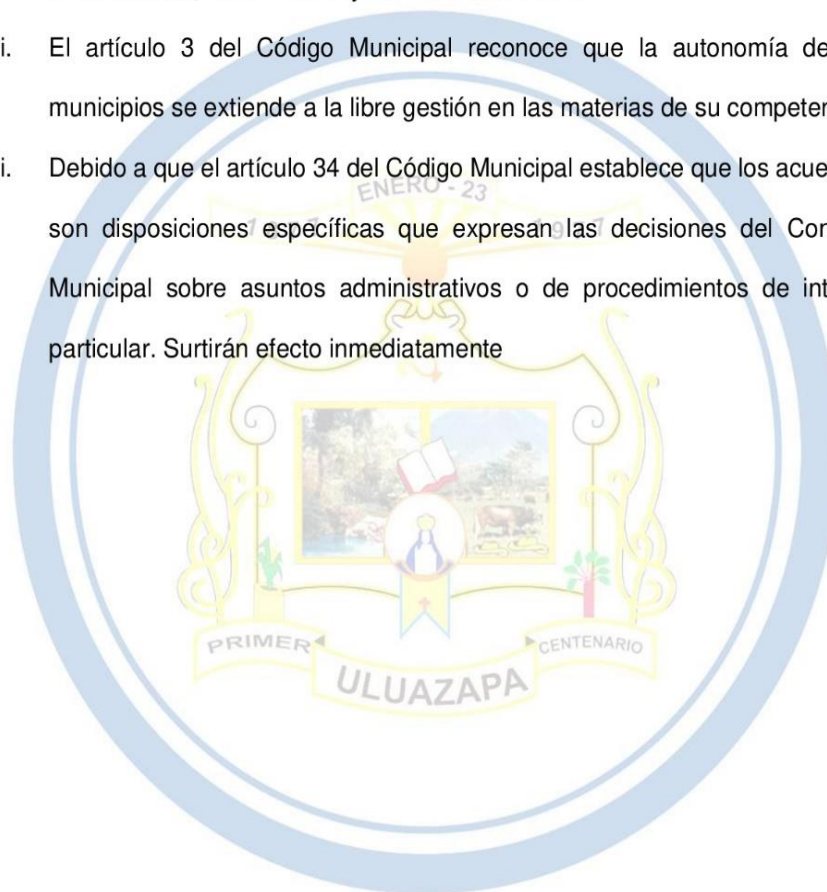
En la revisión del Manual deben colaborar todas aquellas personas que hagan uso del mismo, haciendo las observaciones o sugerencias por escrito a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos. Por su parte, el Jefe de este Departamento deberá realizar una revisión formal por lo menos una vez al año para determinar los cambios requeridos y proceder a su actualización, de acuerdo al siguiente proceso:

- ✓ Determinación de los cambios necesarios.
- ✓ Preparación de las nuevas políticas, técnicas y procedimientos.
- ✓ Revisión y autorización.
- ✓ Sustitución de las políticas, técnicas y procedimientos.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### BASE LEGAL.

- i. La Constitución de la República de El Salvador en su artículo 203 inciso primero, reconoce la autonomía que gozaran los municipios en el aspecto en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.
- ii. El artículo 3 del Código Municipal reconoce que la autonomía de los municipios se extiende a la libre gestión en las materias de su competencia.
- iii. Debido a que el artículo 34 del Código Municipal establece que los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Consejo Municipal sobre asuntos administrativos o de procedimientos de interés particular. Surtirán efecto inmediatamente





**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA**

**INDICE**

**CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>POLITICAS DEL MANUAL</b> .....	2
<b>POLITICA GENERAL</b> .....	2
<b>POLITICAS ESPECÍFICAS</b> .....	2
<b>Planeación de Recursos Humanos</b> .....	2
<b>Reclutamiento</b> .....	3
<b>Selección</b> .....	3
<b>SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL</b> .....	4
<b>Diagrama de flujo del proceso de Reclutamiento y Selección del personal</b>	5
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b> .....	11
<b>Pasos del reclutamiento</b> .....	12
<b>Paso 1: Identificación de la vacante</b> .....	12
<b>Paso 2: Análisis de la vacante</b> .....	13
<b>Paso 3: Requisición del personal</b> .....	13
<b>Paso 4: Análisis y aprobación de la Requisición del personal</b> .....	13
<b>Paso 5: Utilización de las fuentes de reclutamiento</b> .....	14
<b>Paso 6: Utilización de los Medios de reclutamiento</b> .....	15
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b> .....	17
<b>Fase 1 Realización de la Entrevista Preliminar</b> .....	17
<b>Fase 2 Aplicación de pruebas de conocimiento</b> .....	19
<b>Fase 3 Aplicación de Pruebas Psicométricas</b> .....	22
<b>Fase 4 Aplicación de Pruebas de Personalidad</b> .....	23
<b>Fase 5 Realización de Entrevista de Selección</b> .....	24
<b>Fase 6 Informe de la Entrevista de Selección</b> .....	28
<b>Fase 7 Entrega de Formularios de Solicitud de Empleo</b> .....	28
<b>Fase 8 Investigación de Antecedentes de los Candidatos.</b> .....	29
<b>Fase 9 Examen Médico de Admisión</b> .....	30
<b>Fase 10 decisión final</b> .....	32
<b>Descripción del Procedimiento de Reclutamiento del Personal</b> .....	33

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
ULUAZAPA

<b>Descripción del Procedimiento de Selección del Personal.....</b>	<b>35</b>
<b>Ámbito de aplicación. ....</b>	<b>38</b>



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido elaborado para ser aplicado en la alcaldía municipal de Uluazapa por medio de los encargados de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Este manual se elaboró con el propósito de propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

En él se detallan los objetivos, normas de uso, políticas, alcance y demás aspectos considerados de suma importancia para dicho proceso.

Está dividido básicamente en cuatro partes: en la primera se da a conocer una breve descripción de todas las fases que comprende el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, en la segunda parte se presenta los flujogramas que corresponden a dicho procedimiento posteriormente se encuentra el procedimiento detallado de cada uno de los pasos a seguir, finalmente se describen los pasos a seguir que pueden ser de gran utilidad en el transcurso del proceso.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### POLITICAS DEL MANUAL

#### POLITICA GENERAL

La Alcaldía Municipal de Uluzapa al emplear personal para cualquier puesto de trabajo, sin discriminación de ninguna naturaleza y con amplia participación de candidatos, se podrá contratar individuos calificados para cubrir las plazas vacantes, atendiendo a las especificaciones del puesto mediante la utilización de medios y fuentes apropiadas de reclutamiento y el uso de los mejores métodos de selección.

#### POLITICAS ESPECÍFICAS

##### Planeación de Recursos Humanos

- ✓ El jefe de cada unidad dará a conocer sus necesidades propias de recursos humanos a corto plazo, tomando en cuenta lo siguiente: el plan en los cambios en la estructura de la institución, la rotación de personal y la evaluación del desempeño.
- ✓ El departamento de Recursos humano mantendrá un registro de personal que permita conocer en cualquier momento la calidad de trabajadores con que cuenta la institución.
- ✓ Es responsabilidad del jefe del Departamento de Recursos Humanos hacer una comparación entre las necesidades de personal que requiere la institución y los recursos humanos con que cuenta actualmente, a fin de preparar diversos programas que faciliten la toma de decisiones.



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### Reclutamiento

- ✓ El reclutamiento iniciará cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción del puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.
- ✓ Los requerimientos de personal se preverán con suficiente tiempo para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos.
- ✓ Para obtener candidato se recurrirá a las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, utilizando para ello los medios de comunicación más usuales.
- ✓ El departamento de recursos humanos buscara en el archivo de candidatos en espera, aquellos que mejor satisfagan lo estipulado en la requisición de personal.

### Selección

- ✓ La responsabilidad de seleccionar al candidato adecuado será asumida por el Departamento de Recursos Humanos con la participación de los Jefes inmediatos para cargos de personal Administrativo, operativo y de servicios; por el Alcalde Municipal, para los cargos de jefaturas y gerencias.
- ✓ En el proceso de selección será necesaria la participación activa del Jefe del Departamento que requiere cubrir la vacante, a fin de asegurar un balance de decisión adecuado entre las características

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

del candidato y las especificaciones necesarias de cada puesto.

- ✓ Toda información en relación al proceso de selección será dentro de los límites de confidencialidad.

### SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL

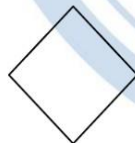
Diagrama de flujo: Empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea. Los diagramas de flujo se usan normalmente para seguir la secuencia lógica de las acciones en el diseño de un proceso.



= Inicio y fin de un proceso



= Procesamiento de la información



= Toma de decisiones



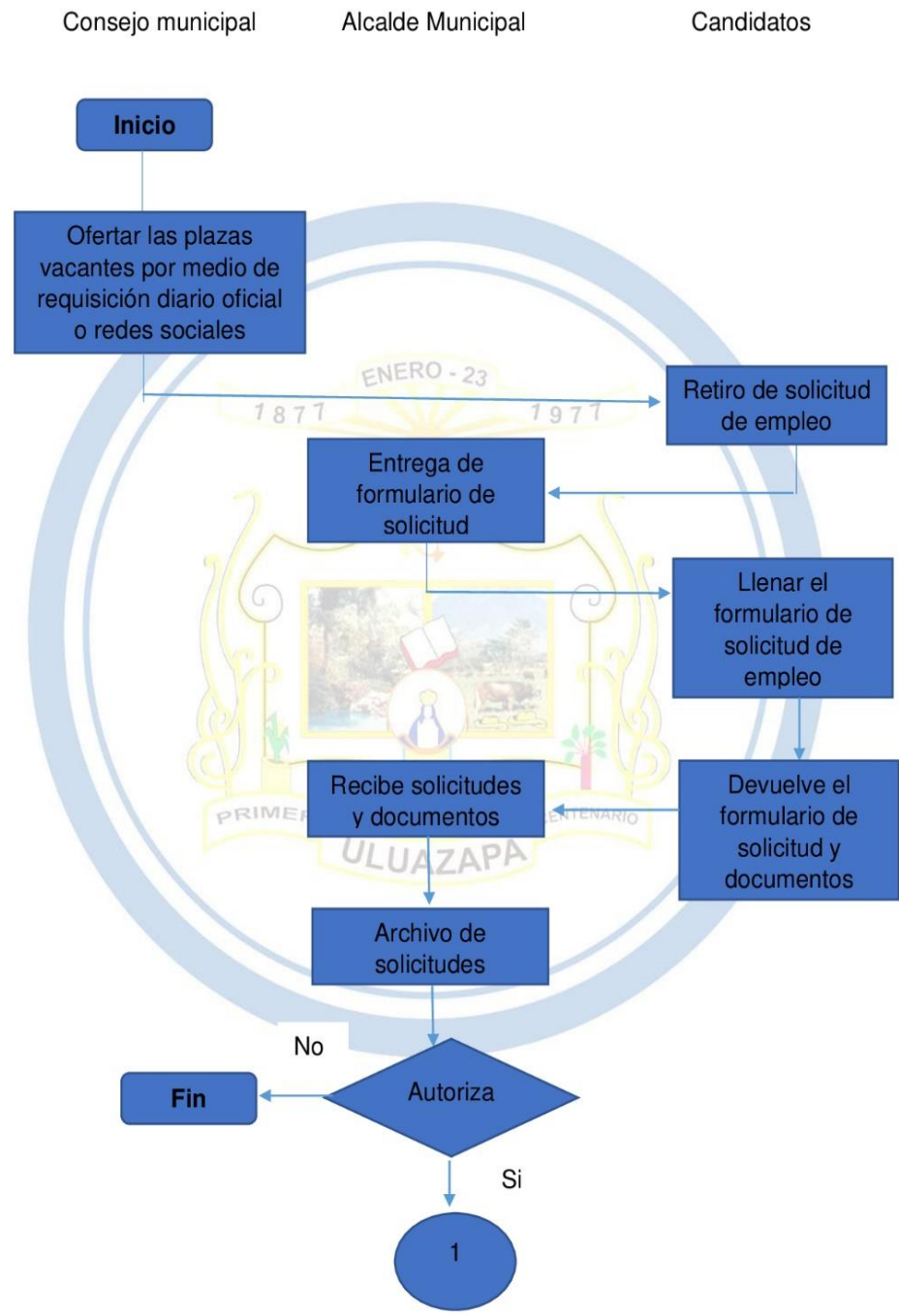
= Conector



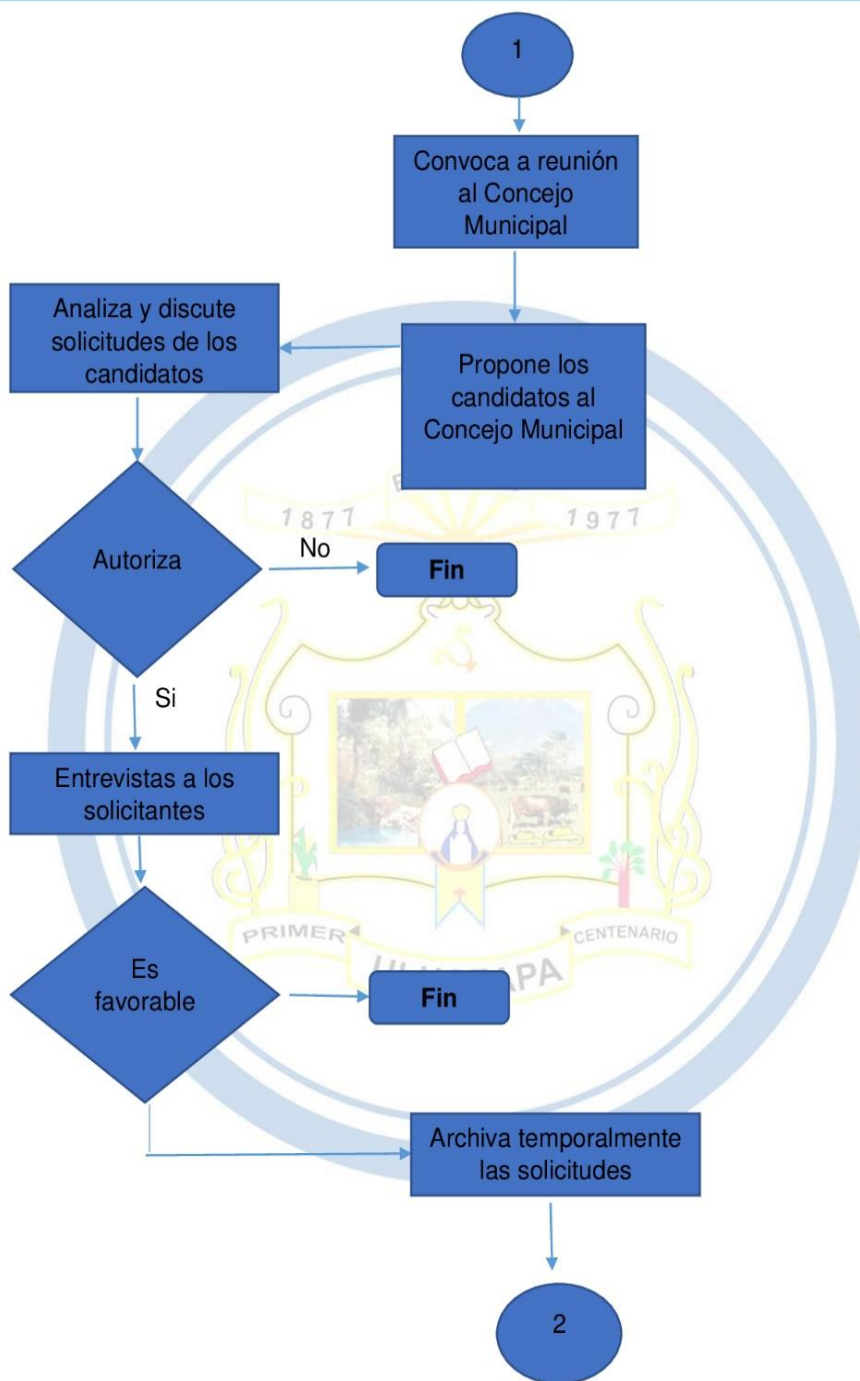
= Dirección del proceso de flujo

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

Diagrama de flujo del proceso de Reclutamiento y Selección del personal

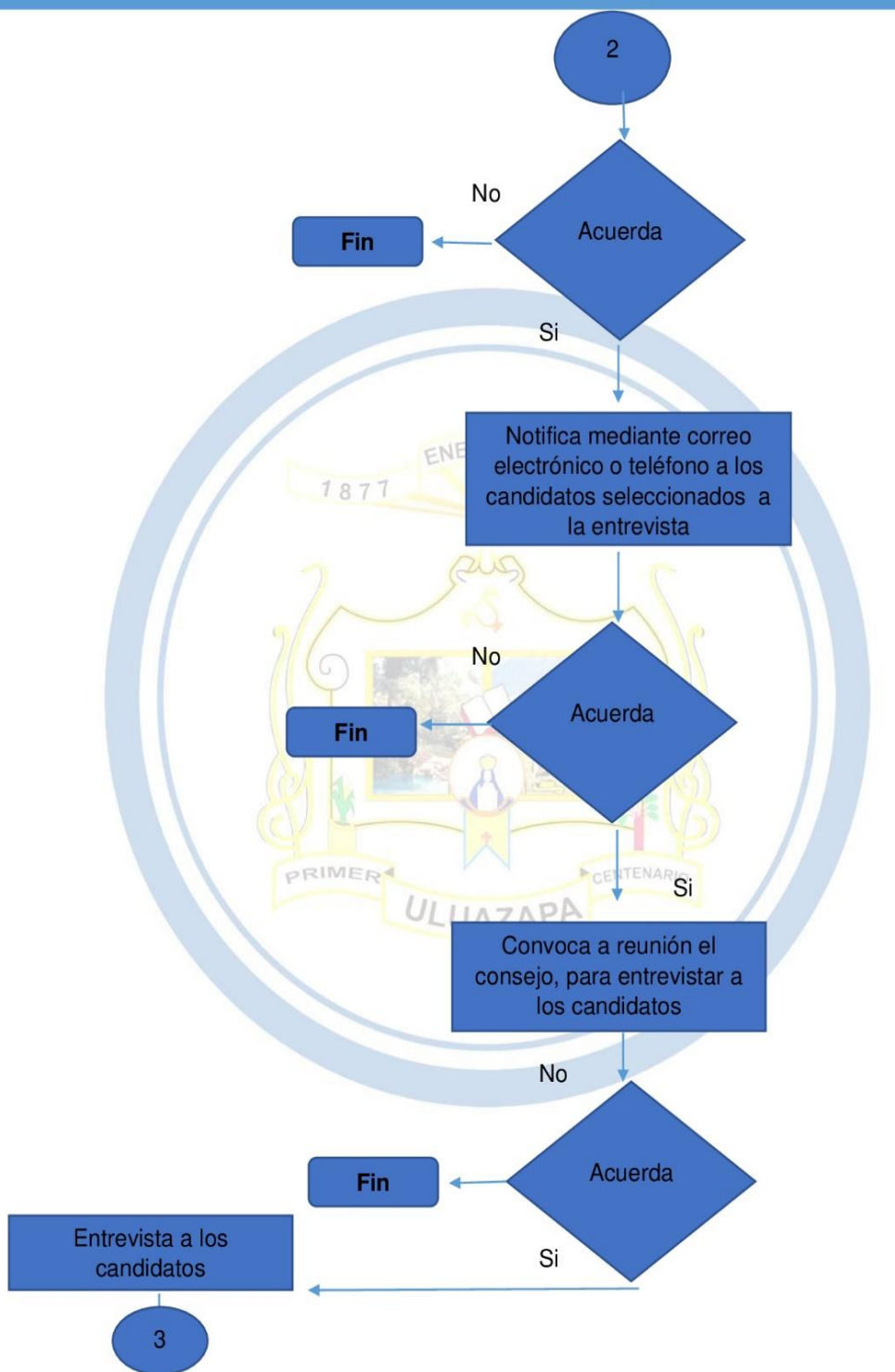


## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

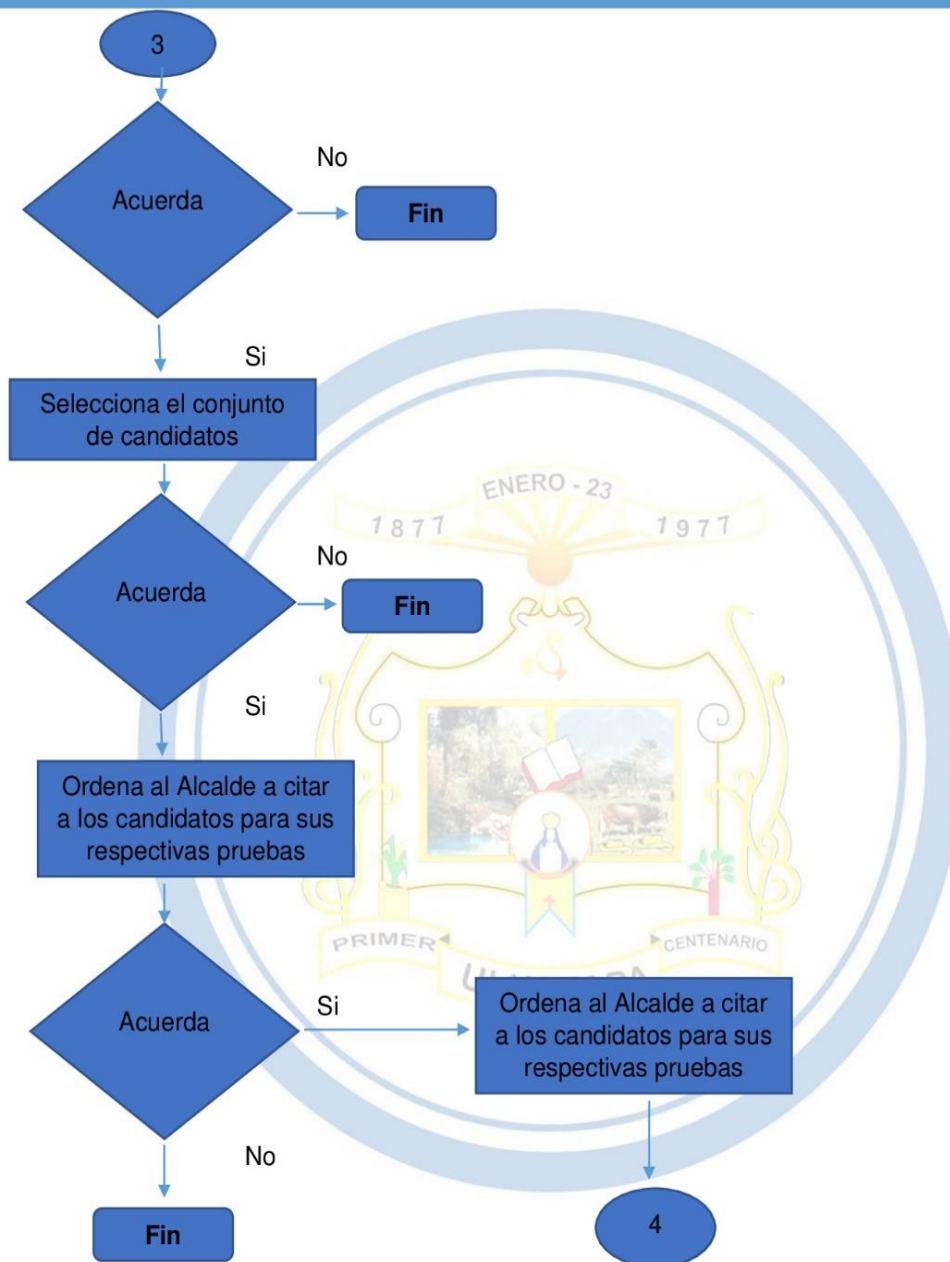




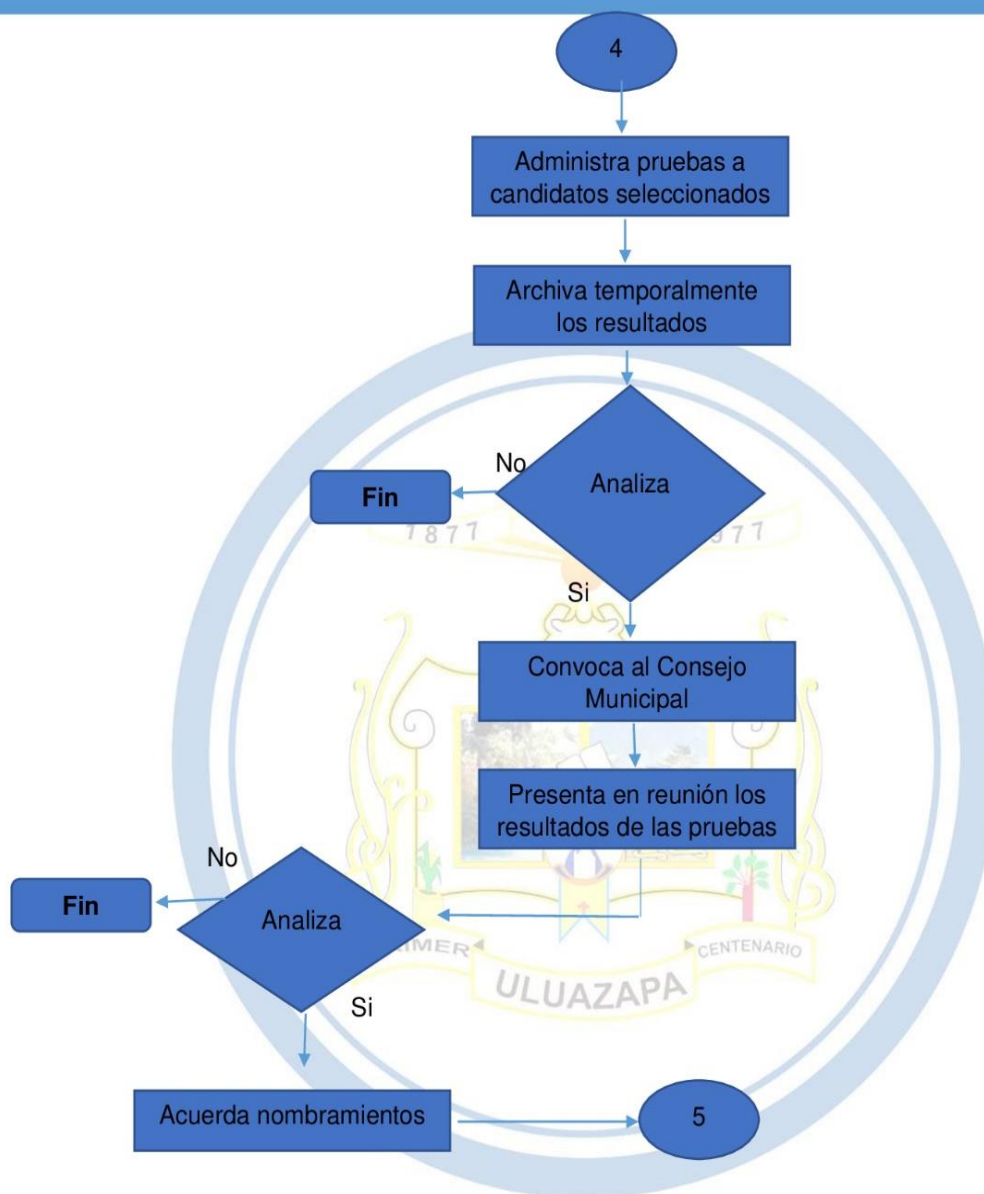
## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA



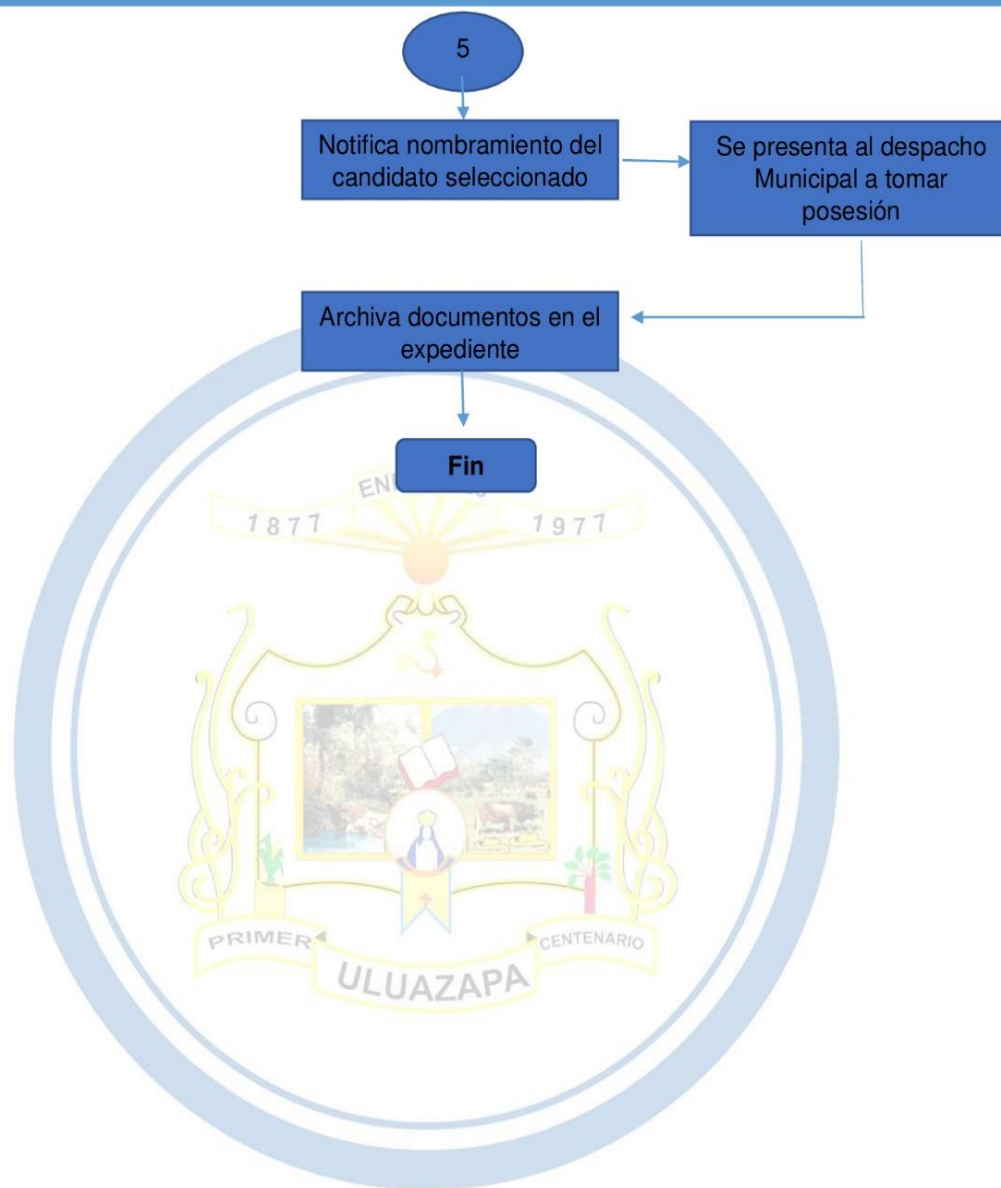
## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento implica un proceso que varía dependiendo el tipo de organización de que se trate. El comienzo del proceso de reclutamiento dependerá de la decisión de línea, en consecuencia el departamento de Recursos Humanos no tendrá autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el departamento que tiene la vacante no toma la decisión de línea, que se oficializará mediante una requisición de personal

El Reclutamiento será entonces el proceso a través del cual el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, de manera que pueda atraer suficiente cantidad de aspirantes, los cuales abastecerán de modo adecuado el proceso de selección y podrán obtenerse candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la Institución.

Administrativamente será aquella decisión tomada por los empleados responsables de realizar este proceso, tomando como base las Políticas de Reclutamiento establecidas en la Institución para identificar y seleccionar las fuentes y medios necesarios, con el fin de localizar y atraer el personal que pueda cubrir las plazas, ya sea de nueva creación o vacantes, existentes en las distintas dependencias de la Institución.



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

El Reclutamiento dentro de la Institución podrá desarrollarse de dos formas:

**General:** cuando el Departamento de Recurso Humano lo realiza continuamente para disponer de forma inmediata de diversos tipos de oferentes, para que en un momento dado puedan ocupar un puesto en la municipalidad.

**Específico:** cuando el departamento o sección solicita candidatos por medio de una Requisición de Personal, con el objeto de cubrir un puesto vacante.

### Pasos del reclutamiento.

El proceso de Reclutamiento se iniciara en el momento de identificar una vacante, la cual se oficializara por medio de una requisición de personal emitida por parte de la unidad solicitante y se analizara para tomar una acción determinada.

#### Paso 1: Identificación de la vacante

En la institución el proceso de reclutamiento se iniciará cuando se tome la decisión de llenar un puesto, pudiéndose dar dos situaciones:

- ✓ Que el puesto ya exista en la institución y que por algún movimiento de personal haya quedado vacante; se puede decir que un puesto se convertirá en vacante cuando en un momento dado no se disponga del trabajador que desempeña las funciones que lo constituyen.
- ✓ Que se esté creando un puesto nuevo; esto se dará por cambios en la Institución y por expansión o crecimiento de esta.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### **Paso 2: Análisis de la vacante**

Tendrá por objeto determinar los requerimientos del puesto y el salario a pagar. El análisis permitirá además justificar la necesidad de cubrir la vacante, o en su defecto, redistribuir las funciones del puesto.

### **Paso 3: Requisición del personal**

La Requisición será el medio del que se valdrá el Jefe de la Unidad donde se ha presentado la vacante o se ha creado un puesto nuevo, para hacerlo del conocimiento de los encargados de la función de selección de personal. El formulario de requisición deberá ser preparado y firmado por el Jefe que pretende llenar un puesto en su departamento o sección, posteriormente lo remitirá a la Gerencia General para su respectiva aprobación

### **Paso 4: Análisis y aprobación de la Requisición del personal**

El Gerente General será la persona responsable de analizar la requisición de personal, en la cual se detallará si es por reemplazo o por plaza de nueva creación.

Si se trata de una plaza de nueva creación, este verificará en el Presupuesto de la Institución, para ver si es posible tal aumento de personal, de lo contrario devolverá la requisición con sus respectivas observaciones al Departamento solicitante.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### Paso 5: Utilización de las fuentes de reclutamiento

- **Fuentes internas**

Serán fuentes de reclutamiento interno cuando al presentarse determinada vacante la Institución intente llenarla mediante la reubicación de sus empleados la cual implica:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.

Así también se dará cuando la Institución utilice el Inventario de Candidatos en Espera, recomendaciones de personal que labora en la Institución, etc. Las fuentes de Reclutamiento Interno exigirán una intensa y continua coordinación e integración del Departamento de Recursos Humanos con las demás dependencias de la Institución, ya que se basaran en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, por ejemplo:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la Institución.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en que participo el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

e) Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo

- **Fuentes externas**

Cuando exista una vacante, la Institución intentará llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento interno incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

### **Paso 6: Utilización de los Medios de reclutamiento**

Los medios de reclutamiento serán los métodos utilizados, por el Departamento de Recurso Humano, para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo existente en las diferentes dependencias que conforman la Alcaldía Municipal de Ahuachapán. Se denominarán vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental lo constituyen los medios de comunicación.

Los principales medios de reclutamiento que se pueden utilizar son:

- Consulta de Archivos de candidatos en espera: los candidatos que se presenten de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, deberán tener un currículum vitae o en su efecto una solicitud de empleo, debidamente archivada en el Departamento de Personal.

Este sistema de archivo podrá hacerse por puestos, dependiendo de la tipología de los puestos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, será conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando sexo, la

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

edad y otras características importantes. Lo fundamental es que el Departamento de Personal de la Alcaldía Municipal de Uluazapa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

- Candidatos recomendados por empleados de la empresa: este es un medio de reclutamiento comúnmente utilizado en la Institución, constituye un medio de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La Institución debe estimular a sus empleados a presentar o recomendar candidatos ya que así estará utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.
- Carteles o anuncios en la institución: este es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la institución, visualización fácil de los carteles y anuncios, etc. Es recomendable que sea utilizado para puestos de los niveles inferiores, como por ejemplo, peones, barrenderos, ordenanzas, cocineras, etc.
- Contactos con universidades o escuelas: aunque no haya vacantes en el momento, este sistema se debe analizar de manera continua como publicidad institucional, para intensificar la presentación de candidatos.
- Anuncios en periódicos: el anuncio en periódicos se considera uno de los medios de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

cuantitativo que cualitativo, Puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Una institución nunca debe hacer solo reclutamiento interno o solo externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno se debe de encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido o transferido a la posición vacante.

Si es reemplazado por otro empleado, este hecho producirá otra vacante que deberá llenarse.

Cuando se utilice reclutamiento interno, en algún punto de la institución siempre existirá una posición que deberá llenarse mediante reclutamiento externo.

### **PROCESO DE SELECCIÓN**

#### **Fase 1 Realización de la Entrevista Preliminar**

Una vez superado el primer paso, la preselección por medio del curriculum vitae, se inicia otro proceso que consiste en una entrevista inicial, que constituye una técnica relativamente rápida y eficaz para el entrevistador para recoger la información necesaria.

La entrevista preliminar tendrá como objetivo brindar los candidatos adecuados para el proceso de selección. Esta entrevista determinara de manera acertada y en el menor de tiempo posible, los aspectos más generales del candidato



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

y esencialmente comprobar si cumple con los requisitos necesarios para cubrir el puesto que se pretende llenar en la Alcaldía Municipal de Uluazapa

La entrevista preliminar deberá ser rápida como general y servirá para separar los candidatos que seguirán en el proceso de selección de los que no cumplieron los requisitos deseados. Por ser una etapa sencilla, podrá ser realizada por un Auxiliar del departamento del personal.

Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto a cubrir, debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

La terminación de la entrevista deberá ser cortés y el entrevistador, deberá, proporcionar al candidato información sobre cómo será contactado para saber si pasa a la siguiente etapa de selección.

El entrevistador deberá realizar una evaluación del candidato y tomar la decisión de aceptarlo o rechazarlo. Si es rechazo, se agradecerá su participación en el proceso, y se archivara su currículo para futuros procesos de selección. Si el candidato es aceptado pasara a siguiente etapa de selección, que será la aplicación de un examen o prueba de conocimiento, de acuerdo al área donde se encuentre el puesto solicitado.

## Fase 2 Aplicación de pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento serán instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio del solicitante.

Se buscara medir el nivel de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el puesto (nociones de contabilidad, computación, tecnología, etc.) O el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas áreas.

Existe una gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, el encargado del proceso deberá realizarla con éxito, por tal razón será importante y recomendable que esté debidamente entrenado y que reúna las características siguientes:

- ✓ Conocer el puesto que se pretende llenar.
- ✓ Conocer la Institución en profundidad, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ No tratar de supervalorar la Institución frente al candidato.
- ✓ Leer el currículum vital del candidato antes de la entrevista.
- ✓ Informar al candidato acerca del cargo a ocupar y de la Institución.
- ✓ Mostrarse sincero, cortés y puntual y tener una personalidad que impacte.

Es preciso que la entrevista no sea improvisada, ni hecha a la carrera sino que deberá ser preparada con anticipación, ya que tal preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

Para el desarrollo de esta entrevista será necesario auxiliarse de algunos temas que sirvan de guía, tales como:

- ✓ **Generales:** Preguntas relacionadas con el puesto que se pretende cubrir.
- ✓ **Estudios:** Para determinar el grado académico y otros estudios que el solicitante haya realizado.
- ✓ **Experiencia:** Investigar los lugares, puestos y tiempo de trabajo. Los aspectos del candidato que se trataran de determinar en el desarrollo de la entrevista son: Apariencia y presentación física.

Razón por la cual se clasificaran de la manera siguiente:

### En cuanto a la manera de aplicarlas:

- ✓ Orales: Son pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- ✓ Escritas: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas, se aplicaban para medir los conocimientos adquiridos.
- ✓ De realización o prácticas: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como puede ser una prueba de digitación, de diseño, de manejo de un vehículo, de uso de un arma, etc.

### En cuanto al área de conocimientos abarcados:

- ✓ Pruebas generales: Miden nociones de cultura o conocimientos generales.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- ✓ Pruebas específicas: Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el puesto. Por ejemplo si el puesto es de secretaria, la prueba de conocimientos específicos tratara los temas de esta especialidad.

**Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran:**

- ✓ Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo. Abarcan un número menor de preguntas por que requieren respuestas largas explicativas y demoradas. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.
- ✓ Pruebas objetivas; son estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas son denominadas también Test y pueden clasificarse de la manera siguiente:
  - Test de Alternativas Simples (falso – verdadero, si – no, etc.). Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
  - Test con preguntas abiertas.
  - Test de selección múltiple (con tres, cuatro, o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta para reducir la probabilidad de acierto al azar)
  - Test de ordenamiento o apareamiento.

Las pruebas de conocimiento serán aplicadas para aquellos puestos que requieran de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio, los puestos pueden ser por ejemplo: contadores, secretarias, auditores, digitadores, motoristas, etc.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

Una vez los solicitantes hayan efectuado la respectiva prueba de conocimiento, dichas pruebas serán calificadas y los resultados son desfavorables, se rechazarán, guardando su currículum vitae en el archivo de candidatos en espera del departamento del personal.

El candidato que apruebe el examen de conocimientos, pasará a la siguiente etapa, que es la aplicación de las pruebas psicométricas.

### **Fase 3 Aplicación de Pruebas Psicométricas**

Las pruebas psicométricas se aplicarán a los solicitantes con el objetivo de apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Constituirán una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Este tipo de pruebas se utilizará para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión, de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

Las pruebas psicométricas se centrarán principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de estas tiene cada solicitante, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo. Este tipo de pruebas se basarán en las diferencias individuales (pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizarán como y cuánto varía la aptitud del individuo con relación a los demás solicitantes tomados como patrón de comparación.



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

La aplicación de este tipo de pruebas es de gran importancia puesto que muestran o representan la predisposición o potencialidad del solicitante para aprender determinada habilidad de comportamiento, además representa la habilidad latente o potencial del candidato, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica, es decir proporcionar un pronóstico de su potencial de desarrollo, a diferencia de la prueba de conocimiento que solo muestra la habilidad real del individuo, es decir diagnostica el presente, la disposición general o específica para el trabajo actual.

### **Fase 4 Aplicación de Pruebas de Personalidad**

Las pruebas de personalidad serán aplicadas para cualquier puesto de trabajo que así lo requiera. Estas pruebas servirán para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos) ya que los rasgos que la personalidad constituye una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de “psicodiagnósticos”. Dentro de esta categoría se encuentra las Pruebas Proyectivas, las Pruebas de Percepción Temática, la Prueba de Árbol de Koch, etc.

Las pruebas de personalidad serán específicas cuando se trate de investigar determinados aspectos o rasgos de la personalidad, como equilibrio emocional,

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigirán la participación de un “Psicólogo”, el cual si la Institución no cuenta con uno, puede contratarlo por el tiempo en el que se llevara a cabo el proceso de selección de personal.

### Fase 5 Realización de Entrevista de Selección

Luego de elaboradas todas las pruebas se llevara a cabo una segunda entrevista, la cual es denominada entrevista de selección y consiste en una conversación que tiene como objetivo: comparar las características del candidato con las de los demás solicitantes y con los requisitos del puesto.

#### Proceso de Entrevista

##### 1. Entrenamiento de los Entrevistadores:

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista, requerirá como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados. El primer paso debe ser la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- ✓ Dejar a un lado los prejuicios personales.
- ✓ Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- ✓ Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- ✓ Evitar omitir opiniones personales.
- ✓ Animar al entrevistado a preguntar acerca de la institución y el cargo.
- ✓ Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato.
- ✓ Evitar tomar muchas notas durante la entrevista.

### 2. Construcción del Proceso de Entrevista.

Dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista; es decir se puede estructurar y estandarizarla o puede dejarse a su libre voluntad.

Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- ✓ **Entrevista estandarizada por completo.** Entrevista estructurada, cerrada o dirigida en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero /falso, si/no, identificación de formas, etc. El currículum vitae del candidato puede servir de base y guía para conducir la entrevista.
- ✓ **Entrevista estandarizada solo en cuanto a preguntas.** Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.
- ✓ **Entrevista dirigida.** (Entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas) No especifica las preguntas, si no el tipo de respuestas deseadas.



- ✓ **Entrevista no dirigida.** No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

### 3. Desarrollo de la Entrevista

La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en la que se obtiene información que desea tanto el entrevistador como el entrevistado. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la institución con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, reforzando así su interés.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados:

- ✓ **Contenido de la entrevista:** Constituye al aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

información reposa en el currículum vitae presentado por el candidato, la cual se amplía y se aclara en la entrevista.

- ✓ **Comportamiento del candidato:** Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato independientemente de sus calificaciones profesionales.

En la entrevista, el candidato provoca una impresión sobre la forma en que se comporta, y ofrece la información que se le solicita sobre su historia personal y carrera profesional. El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativo. Esto quiere decir que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y esta varía con cada candidato.

#### 4. Evaluación del candidato:

A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada.

Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

El entrevistador comparara con objetividad las características ofrecidas por el candidato de los requisitos exigidos por el cargo y además con las características ofrecidas por los otros candidatos, es decir, la entrevista de selección constituye un trinomio de los aspectos antes mencionados. Es conveniente que la entrevista de selección la lleve a cabo el jefe de la unidad donde se encuentre la vacante puesto que es quien más conoce del puesto.

### **Fase 6 Informe de la Entrevista de Selección**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro y concreto para quien tenga necesidad de consultarlo en el futuro. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información de una forma diseñada al efecto.

### **Fase 7 Entrega de Formularios de Solicitud de Empleo**

Luego de que la entrevista de selección es realizada, a las personas que la aprueban, se les hace entrega de un formulario de solicitud de empleo (ver en anexos) que comprenderá básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, numero de DUI, dirección, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se



## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

están aplicando. Resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a todos los empleados de la institución, a los candidatos se les solicitara anexar dos cartas de recomendación de trabajos anteriores además de la solvencia de la Policía Nacional Civil y todos los documentos que se consideren necesarios.

### **Fase 8 Investigación de Antecedentes de los Candidatos.**

En lo referente a la información proporcionada por el candidato, se verifican las referencias familiares y personales, antecedentes penales y de trabajo (ver en anexos).

La forma de hacer este procedimiento es a través de llamadas telefónicas a excepción de los antecedentes penales que no pueden ser corroborados de esta forma sino solamente con la verificación de la solvencia de la Policía Nacional Civil.

Para realizarla generalmente se establece contacto con las organizaciones en las cuales los solicitantes prestaron sus servicios o trabajan esto con el objeto de comprobar la veracidad de la información proporcionada; puesto que el candidato puede dar datos falsos y no haber laborado en la institución que dio como referencia.

También es necesario realizar llamadas telefónicas a las personas que han sido referidas por el candidato por tratarse de individuos conocidos o miembros de su familia, esto es necesario para conocer si la persona a contratar goza de buen prestigio y es confiable para evitar que ingresen a la institución personas que tengan conductas inadecuadas o que no tengan la capacidad que el puesto requiere.

### Fase 9 Examen Médico de Admisión

El examen médico de admisión reviste de una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo, puntualidad, y, siendo un poco más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de dicha institución, con repercusiones en el desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñara eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso, que se transmita con contacto directo, pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la institución presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Los aspectos anteriores son necesarios para evitar:
  - Un mayor índice de ausentismo.
  - La aparición de enfermedades profesionales.
  - La disminución del rendimiento de trabajo.
  - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
  - Trastornos en la organización de los servicios.
- Déficit en la calidad de sus servicios.

El solicitante deberá consultar a un médico particular y será este quien le entregara una constancia firmada y sellada en la que especifique los resultados de un interrogatorio y una exploración física cuidadosa la cual deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de Rayos X; entre los exámenes médicos que podrán ser solicitados se encuentran:

- General de heces.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

- General de orina.
- De sangre (hemograma).
- De pulmones.

Y todos los que se consideren necesarios exceptuando el examen de embarazo para los solicitantes de sexo femenino puesto que según el código de trabajo del país la solicitud de este examen se prohíbe por considerarse discriminatoria; de igual manera no podrá ser solicitado el examen de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA); puesto que es prohibido por la ley del SIDA (art. 5,30 y 79), solicitar este como requisito para trabajar.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o las propiedades de la institución. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevo a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

### **Fase 10 decisión final**

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, el jefe del departamento solicitante procede a evaluar comparativamente los requisitos del puesto con la información total que se tiene de los candidatos; al establecer estas comparaciones finales, el grupo de los aspirantes a sido reducido a medida que se han ido desarrollando las etapas del proceso de selección. Como consecuencia de esta comparación se obtiene un número de

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

candidatos que son presentados al señor Alcalde Municipal para que él tome la decisión final de a quién (es) contratar. A los candidatos rechazados se les informara que sus expedientes se mantendrán en reserva para futuras oportunidades de trabajo en la institución.

En el caso de puestos de jefes o gerentes de departamentos; el señor Alcalde seleccionara a tres candidatos que el considere más aptos para el puesto y los presentara ante el Consejo Municipal y será este quien tomara la decisión de quien será contratado.

**Descripción del Procedimiento de Reclutamiento del Personal**

Responsable	Paso	Actividad
Jefe del departamento de sección	1	Identifica la vacante
	2	Con base a las necesidades de personal, se elaborara requisición de personal, según especificaciones establecidas en el análisis de puestos y posteriormente la remitirá a gerencia general.
	3	Recibe y analiza la requisición de personal.
Gerente general	4	Si se trata de un reemplazo, autoriza el inicio de la aplicación de las técnicas de reclutamiento, si se trata de un puesto de nueva creación, verificara en el presupuesto, para determinar si está disponible, si está disponible, autorizara y enviara al Departamento de Personal, de lo contrario la devolverá con observaciones a la unidad solicitante.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

	5	Recibe requisición de personal con su respectiva autorización, para iniciar la aplicación de las técnicas de reclutamiento.
Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	6	Selecciona y utiliza fuentes y medios internos de reclutamiento
	7	Intenta llenar la vacante mediante la reubicación de los empleados a través del ascenso, transferencias, etc.
	8	Si no encuentra candidatos mediante la reubicación, utiliza el inventario de candidatos en espera, personas recomendadas por empleados de la institución, carteles en la institución, etc.
	9	Encuentra candidatos que reúnen los requerimientos básicos señalados en el análisis de puestos.
	10	Pasan a proceso de selección los candidatos aptos.
	11	En caso de no encontrar candidatos mediante el reclutamiento interno, utiliza fuentes y medios externos tales como: carteles o anuncios en la Portería de la institución, anuncios en periódicos, contactos con Universidades, etc.
Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos	12	Recibe curriculums Vitae presentados por los Aspirantes a ocupar un puesto.
	13	Realiza una revisión curricular inicial, con el objeto de verificar o comprobar la adecuación de los requisitos del puesto con las características esenciales del candidato.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

	14	Cita a candidatos que cumplen con los requerimientos exigidos por el puesto. Los curriculums de las personas rechazadas se archivan en el Inventario de Candidatos en espera del Departamento de Recursos Humanos.
--	----	--

**Descripción del Procedimiento de Selección del Personal**

Responsable	Paso	Actividad
Auxiliar del departamento de recursos humanos	1	Identifica la vacante
Jefe del departamento de recursos humanos o jefe del departamento solicitante	2	Evalúa la entrevista y en base a los resultados, toma la decisión de rechazar al candidato o dejar que pase a la siguiente etapa de selección.
	3	Realiza prueba de conocimiento a los candidatos aprobados en la entrevista inicial, tal prueba de hacerse de acuerdo a la capacidad que debe tener la persona que quiera ocupar la vacante.
Jefe del departamento de recursos humanos	4	Califica y evalúa las pruebas de conocimientos y toma la decisión de admitir o rechazar al candidato.
	5	Efectúa pruebas, de acuerdo a las aptitudes y habilidades que requiere el puesto que pretende ocupar el candidato.
Psicólogo	6	Realiza pruebas de personalidad a los solicitantes
	7	Interpreta los resultados de cada una de las pruebas y da un diagnóstico de cada uno de ellos y los candidatos aprobados pasan a una entrevista de selección.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUZAPA

Jefe del departamento de recursos humanos	8	Preparación de la entrevista: debe establecer los objetivos específicos relacionados a las características del puesto y de los candidatos, también deberá seleccionar el tipo de entrevista el cual podrá ser: estandarizada por completo, estandarizada en cuanto a preguntas, entrevista dirigida y no dirigida.
Jefe del departamento donde se encuentra el (los) puesto(s) vacante(s)	9	Preparar el ambiente: tener una sala pequeña, aislada y libre de interrupciones. Debe haber una preparación psicopedagógica por parte del entrevistador con el fin de evitar prejuicios personales y lograr que la entrevista sea lo más objetiva posible
	10	Desarrollo de la entrevista: la entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. Debe ser cortés y controlada. Utilizará una guía de entrevista y además una hoja de evaluación
	11	Terminación de la entrevista: debe indicar claramente la finalización de la entrevista y decir al candidato la manera en que se le informará el resultado de esta.
	12	Evaluación del candidato: inmediatamente después de terminada la entrevista se procederá a verificar y completar la hoja de evaluación del candidato, comparando su colocación respecto a los demás solicitantes
Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos	13	Elaborará un informe de los resultados de su entrevista a cada candidato.
	14	Entregará formulario de solicitud de empleo y solicitara antecedentes, referencias y alguna constancia médica como anexos a los candidatos que aprueben la entrevista de selección.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

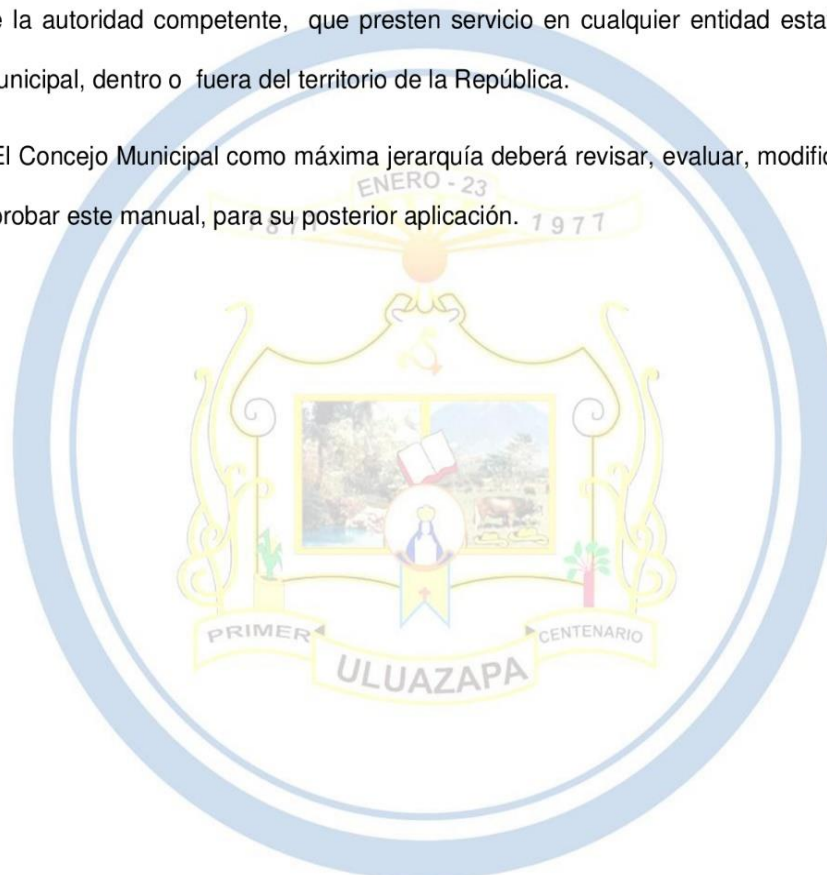
	15	Recibirá formulario de solicitud de empleo y sus respectivos documentos solicitados.
	16	Realiza llamadas telefónicas a instituciones en las que el candidato ha laborado o trabaja actualmente.
	17	Verifica la solvencia de la policía nacional civil con el fin de corroborar su legalidad.
	18	Realiza llamadas telefónicas a personas cuyos nombres ha dado el candidato como referencias familiares y personales.
	19	Recibe constancia médica firmada y sellada por un médico particular, incluyendo los resultados de los exámenes médicos solicitados al candidato.
Jefe del departamento donde se encuentra la vacante.	20	Evaluará en forma comparativa los requisitos del puesto con la información total de los candidatos y entregara al Alcalde Municipal, los expedientes seleccionados.
Alcalde Municipal (en el caso de jefes o gerentes de Departamento)	21	Decidirá quién será contratado (en el caso de otros empleados) o presentara una terna de candidatos al Consejo Municipal (en el caso de puestos de jefes o gerentes de Departamento)
Consejo Municipal	22	Decidirá de una terna de candidatos quien será contratado.
Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	23	Contratar al nuevo empleado usando el contrato de trabajo.

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA

### Ámbito de aplicación.

La Ley de Ética Gubernamental en su Art. 2, establece que, dicha Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o adhonorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República.

El Concejo Municipal como máxima jerarquía deberá revisar, evaluar, modificar y aprobar este manual, para su posterior aplicación.





### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papelería</b>	45	\$0.02	\$0.90
<b>costo de Tinta</b>	45	\$0.07	\$3.15
<b>Total</b>			<b>\$4.05</b>

### Responsable

Jefe de Departamento de recursos humanos.

### Beneficios

- Orienta y da a conocer al encargado los pasos a seguir para una buena fase de reclutamiento y selección.
- Los candidatos seleccionados cuentan con buenas habilidades de desempeño.
- El encargado es capaz de elegir entre los métodos más conocidos para el reclutamiento y selección del personal, que le convenga contratar a la organización.

#### **b. Evaluaciones de Desempeño.**

Las evaluaciones de desempeño sirven para medir la destreza del empleado en su puesto de trabajo, toda evaluación es un proceso para medir las habilidades del candidato a través de diferentes métodos. De cierta forma las organizaciones siempre están evaluando a los empleados, y estas actividades suelen ser de comprobación que los colaboradores siguen trabajando en un nivel óptimo y manteniendo una organización competitiva. (Idalberto C. , Administracion de Recursos Humanos , 2011)

## **Evaluación 360°**

### **Descripción**

Este método comprende a todos los empleados de la organización, sirve para comprender el contexto que rodea al empleado. Esta es una de las formas de evaluación más completa y usadas por empresas e instituciones.

### **Procedimiento**

1. La administración de la organización comunicara de realizar la prueba al Departamento de Recursos humanos.
2. Se debe preparar el diseño, lapsos y responsables para la evaluación.
3. El jefe de Departamento de Recursos Humanos, deberá tener claro las competencias a evaluar y hará efectivo el comunicado del día a realizar la prueba en el área correspondiente.
4. Se procederá a tener las pruebas para entregárselas a las personas a evaluar.
5. Después de finalizada la prueba, el jefe de departamento deberá recolectar datos para analizarlos.
6. Se entregarán los resultados a los empleados.
7. Se deberá elaborar una propuesta para mejorar niveles competitivos, y encontrar soluciones a debilidades que se pueden encontrar.

## Diseño ilustrativo (Todos los niveles)

I. Datos del Evaluado		Fecha: / /				
Nombres	Cargo					
Oficina/Área	Ubic. Física					
<b>II. Datos del Evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)</b>						
Evaluador	Jefe Inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente Interno		
<b>III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)</b>						
	CALIFICACIÓN (*)				COMENTARIOS	
Calidad administrativa programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costobeneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas, y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5	
(*) Aplicado solo para programas						
<b>IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>						
	CALIFICACION				COMENTARIOS	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

<i>Fortaleza(s) y debilidad(es) de la persona en referencia</i>	
Fortaleza(s)	
Debilidad(es)	

<i>¿Qué sugerirías a la persona en referencia para mejorar su desempeño?</i>

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papel bond</b>	70	\$0.02	\$1.40
<b>Costo de Tinta</b>	70	\$0.07	\$4.90
<b>Total</b>			<b>\$6.30</b>

### Responsable

La administración de la alcaldía. Jefe de departamento de Recursos Humanos, recurso humano del área designada

### Beneficios

- Conocer las destrezas de los empleados y su rendimiento en el tiempo.
- Mantiene a la organización en mejora continua, basado en los resultados.

## a. Método de escalas graficas

### **Descripción**

Método de escalas graficas es uno de los más comunes por lo debido a su sencillez de aplicarlo, con la condición de mantenerlo alejado de la subjetividad del empleador debido a que podría alterar los resultados, es un poco criticado a la hora de resultados porque su proceso es matemático, para evitar errores en el orden del personal ante los evaluadores. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

Este método mide el desempeño de los empleados a través de factores preestablecidos, colocados en la parte horizontal (filas) y el grado de aceptación por los empleados colocados verticalmente (columnas).

### **Procedimiento**

1. El Departamento de Recursos Humanos, deberá crear un cuadro con 7 calificativos en la parte horizontal y una calificación en la parte superior del 1 (deficiente) hasta el 5(optimo).
2. Solo se puede dar una calificación por factor.
3. La prueba es individual
4. Se evaluarán los resultados para saber en qué debería mejorar la organización.
5. Los resultados dependerán del tiempo que conlleve revisarlos.

**Diseño. (nivel medio y operativo)****Método de Escala Grafica**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento/Área: \_\_\_\_\_

Factores	1 (Deficiente)	2 (puede mejorar)	3 (Aceptable)	4 (Bueno)	5 (Optimo)
Puesto laboral	Deja mucho que desear	Busca mejorar	Se mantiene en nivel	A la altura del puesto	Cumple expectativas
Comprensión en situación.	Incapaz de intuir	Poca intuición	satisfactoria	Buena intuición	Excelente intuición
Trabajo en equipo	No colaboran	Ayuda necesaria	Ayudan	Voluntad de ayudar	Colabora en todo
Clima laboral	Pésimo	Tranquilo	pasable	agradable	El ideal
Desarrollo personal	Deberían preocuparse	Sin lo necesario	Cuentan con programas	Se preocupan	Mejora continua
Relaciones operativas	Deja mucho que desear	Busca mejorar	Se mantiene en nivel	A la altura del puesto	Cumple expectativas
Relaciones admin.	Deja mucho que desear	Busca mejorar	Se mantiene en nivel	A la altura del puesto	Cumple expectativas

Fuente: Elaboración Propia

**Presupuesto**

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papel bond</b>	6	\$0.02	\$0.12
<b>Lapicero</b>	1	\$0.25	\$0.25
<b>Costo de Tinta</b>	6	\$0.07	\$0.42
<b>Total</b>			<b>\$0.80</b>

**Responsable**

Administración y Jefe de departamento de Recursos Humanos

## **Beneficios**

- Instrumento de evaluación fácil y sencillo de aplicar.
- Se colocan los factores de mayor importancia para la organización.
- Simplifica trabajo de evaluador y su registro no es muy complicado.

### **b. Método Elección forzada**

#### **Descripción**

Este método consiste en evaluar el desempeño por medio de frases que reflejen el desempeño individual de los empleados. Cada bloque puede estar compuesto por 4 frases y el evaluador solo puede escoger una o dos que describan el desempeño del empleado.

#### **Procedimiento**

1. Los bloques deben estar compuestos por frases con significado positivo y negativo. Y el evaluador deberá escoger frases que más se apliquen o se alejen al evaluado.
2. Deberá ser de obligación que el evaluador conteste.
3. Una vez contestada el evaluador calificará la prueba y el participante deberá esperar los resultados.

## Diseño

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA								
EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
Funcionario: _____								
Cargo: _____ Seccion: _____								
A continuacion hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningun bloque sin llenar dos veces.								
	Nº	+	-		Nº	+	-	
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	17			
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su puesto siempre ordenado	18			
Acepta criticas constructivas	03			Ya presento baja de produccion	19			
No produce cuando esta sometido bajo presion	04			Es dinamico	20			
Cortes ante los demas	05			Interrumpe constantemente el trabajo	21			
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca esta influenciado	22			
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para desarrollar	23			
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24			
Se preocupa en el servicio	09			Nunca hace buenas sugerencias	25			
No tiene formacion adecuada	10			Es evidente que "le gusta lo que hace"	26			
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	27			
En su servicio siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	28			
Se expresa con dificultad	13			Aplica criterio al tomar decisiones	29			
Conoce su trabajo	14			Regularmente debe llamarcele la atencion	30			
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Es rapido	31			
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es un poco hostil	32			
EVALUADOR: _____								
EXAMINADOR: _____								
FECHA: _____								

Fuente: Elaboración Propia.



### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papel bond</b>	1	\$0.02	\$0.02
<b>Lapicero</b>	1	\$0.25	\$0.25
<b>Costo de Tinta</b>	1	\$0.07	\$0.07
<b>Total</b>			<b>\$0.35</b>

### Responsable

Jefe de Departamento

### Beneficios

- Proporciona resultados confiables sin pensamientos subjetivos que afecten el resultado.
- Aplicación sencilla y no requiere de preparación por parte del evaluador.

**c. Método de incidentes críticos****Descripción**

Por lo general este método se basa en el comportamiento humano, que puede generar resultados de éxito al igual que de fracaso, esta es una técnica que permite al responsable de área observar y registrar hechos realmente positivos y los negativos del desempeño del evaluado, donde los hechos positivos debes destacarse y emplearse más seguido mientras que los negativos deberá corregirse y eliminarse.

**Procedimiento**

1. Se realiza de forma individual por parte del jefe del departamento a realizar la prueba
2. Se recolecta información del comportamiento de los empleados que conforman el área.
3. Identificar problemas y virtudes de los puestos de trabajo para tomar una decisión.
4. Evaluar resultados de la observación.
5. Si los resultados son inaceptables, se deberá capacitar a los empleados para mejorar en su puesto de trabajo.

## Diseño

Lado Rojo			Lado Azul		
Fecha de ocurrencias	item	Incidente critico negativo	Fecha de ocurrencias	item	Incidente critico negativo

<p><b>Factor de Evaluacion : Prodcutividad</b></p> <p>ítem</p> <p>A=Trabajo Lentamente</p> <p>B= Perdio Tiempo en periodo de Trabajo</p> <p>C= No inicio su tarea de inmediato</p>	<p>ítem</p> <p>A=Trabajo Rapidamente</p> <p>B= Economizo Tiempo en el periodo de Trabajo</p> <p>C= Comenzo de inmediato su nueva tarea</p>
--	--

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Paginas</b>	7	\$0.02	\$0.14
<b>Lapicero</b>	1	\$0.25	\$0.25
<b>Costo de tinta</b>	7	\$0.07	\$0.49
Total			<b>\$0.88</b>

**Responsable**

Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

**Beneficios**

- Permite conocer la personalidad de los individuos en sus áreas de trabajo.
- Evalúa a los individuos en el grupo para conocer sus debilidades y fortalezas.
- Ayudar a los empleados a mejorar en sus labores diarias que sirvan para el desempeño de la organización.

### 5.4.7.3 proceso de Mantenimiento de personas

#### a. Prestaciones y beneficios

Descripción:

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

La Alcaldía Municipal brinda las prestaciones que establecen las leyes laborales a todo su personal. Adicional, puede implementar las siguientes prestaciones:

1. Uniformes (asistentes, recolectores y agentes).
2. Calzado para personal de campo.
3. Celebración general por el día del empleado municipal.
4. Tiempo de tolerancia.
5. Permisos y licencias.
6. Asistencia jurídica inmediata en casos de emergencia (en el marco del cumplimiento de sus funciones y deberes de la institución).
7. Tiempo compensatorio.

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios se deben a los siguientes factores:

- Actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales.

- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

**Procedimiento:**

- Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
- Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
- El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
- La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
- Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

La Alcaldía de Uluazapa debe contar con los siguientes tipos de beneficios:

**Beneficios no monetarios:**

- Horario flexible. Los empleados podrán tener un horario flexible, el cual podrán solicitar a su jefe inmediato, por las siguientes causas: Por estudios, por enfermedades graves de madre, padre, conyugue e hijos.
- Seguro colectivo de vida. Según lo establece el artículo 103 del Reglamento Interno de Trabajo.
- Reconocimiento público y honorífico (entrega de diploma).
- Canasta básica. Se hará entrega de canastas básicas al personal de la Municipalidad.

- Formación académica. El personal de la municipalidad podrá acceder a capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño de sus actividades. Las capacitaciones podrán ser con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional – INSAFORP, entidades cooperantes u otras instituciones que se consideren ventajosas para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
- Licencia con goce de sueldo para empleado o funcionario que contrae matrimonio
- El empleado o funcionario que contrae matrimonio tendrá derecho a una licencia de cinco días con goce de sueldo. El goce de los días será a su elección dentro de los primeros quince días desde la fecha del matrimonio. Deberá presentar como comprobante, el acta matrimonial.

#### **Beneficios monetarios.**

- Bonificaciones. El personal de la Municipalidad recibirá una bonificación anual; el monto a otorgar será evaluado por la Comisión de Presupuesto y se entregará durante el mes de agosto de cada año en el marco del día del empleado municipal.
- Aumentos de salario. Se realizarán los aumentos salariales según la situación financiera de la Municipalidad.
- Prestación económica para apoyo de gastos funerarios por muerte de padres, hijos y/o conyugue, todo empleado o funcionario de la Municipalidad tendrá derecho a una prestación económica en concepto de gastos funerarios por muerte de padres, hijos y/o conyugue, por un máximo de \$250.00.
- El empleado o funcionario tendrá que comprobar el parentesco para poder otorgarle el beneficio económico, tendrá que presentar partida de nacimiento, DUI y/o NIT, del fallecido (a), según corresponda. Además, tendrá que presentar el acta de defunción.
  - Para el caso de fallecimiento de compañero/a de vida, deberá presentar comprobante de tener hijos en común y/o dos testigos; además, deberá de estar ingresado/a en la ficha de datos del empleado o funcionario como compañero/a de vida para tener derecho a la prestación económica. Asimismo, tendrá que presentar como comprobante el acta de defunción.

#### **Casos en los que se otorgarán prestaciones y beneficios.**

- Cuando la Administración Municipal logre mayores índices de eficiencia y resultados.
- Cuando los empleados se hacen merecedores a ellos por la eficiencia en su desempeño.

- Cuando el Concejo Municipal ha fijado un propósito para la institucionalidad y este se ha logrado satisfactoriamente (campañas, jornadas, entre otros).

### **Estructura del sistema de prestaciones y beneficios.**

La Ley de la Carrera Administrativa define los siguientes niveles de aplicación: nivel de dirección, nivel técnico, nivel de soporte administrativo y nivel operativo.

- ✓ Nivel de dirección. Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.
- ✓ Nivel técnico. A este nivel pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones, técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.
- ✓ Nivel de soporte administrativo. Pertenecen los colaboradores que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.
- ✓ Nivel operativo. Al nivel operativo pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución. La Ley de la Carrera Administrativa establece tres categorías para cada uno de los niveles funcionariales. (Ehrlich, 2010)

### **Responsable.**

Jefe encargado del departamento de Recursos Humanos.

### **Beneficios.**

Proporciona un beneficio colateral al salario de los empleados sea en especie o en dinero para la satisfacción de sus necesidades económicas, socioculturales y recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Las prestaciones y beneficios procuran ofrecer ventajas tanto a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad.

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- ✓ Mejorar el clima organizacional.



- ✓ Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- ✓ Facilitar la atracción y retención de los recursos humanos.
- ✓ Aumentar la productividad en general

Presupuesto.

Concepto	Cantidad	Precio \$	Monto \$
Canasta básica	35	\$45	\$1575
Reconocimiento al empleado del mes	1 por mes	30	\$360
<b>Total.</b>			<b>\$1935</b>

#### **b. Motivación.**

##### **Descripción:**

La motivación es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, que podemos definir como toda retribución que recibe el trabajador distinto del dinero. El reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, el fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, son principales fuentes de motivación. (García Sanz, 2012)

**Procedimiento:**

De acuerdo a Chiavenato, el proceso de motivación se describe de una manera similar a los elementos de la motivación, siendo esta la siguiente:

- ✓ Las necesidades o carencias. Es la falta o escasez de algo, que desarrolla un proceso para encontrar o terminar con esa escasez. Provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- ✓ Impulsos. La persona se traza objetivos y metas para lograr satisfacer sus necesidades.
- ✓ Comportamiento. La persona se motiva cuando logra satisfacer sus necesidades, y cuando no, surge una frustración en ella y esto crea conflicto o estrés.
- ✓ Estímulo. Es un evento activador que debe crear la necesidad de responder o generar una respuesta en sí.
- ✓ Incentivo. La persona se esfuerza para alcanzar una recompensa por el esfuerzo desempeñado.
- ✓ Satisfacción e Inicio. Ya habiendo encontrado y logrado cubrir ese algo que necesitamos para estar motivados, empieza nuevamente otro ciclo del proceso de motivación. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

Cabe decir que, al proceso de motivación se le puede ir añadiendo más factores personales como: el esfuerzo y las habilidades, el liderazgo, la afiliación a un grupo, la tecnología, la realización personal; dichos factores dependerán de cada individuo y. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

**Diseño ilustrativo.****FICHA TÉCNICA**

Nombre del instrumento	Cuestionario de los factores que influyen en la Motivación.	
Objetivo	Evaluar el nivel de motivación.	
Dirigido a	Personal administrativo de la Municipalidad	
Contenido	El instrumento se conforma por 20 enunciados en una escala tipo Likert, con el fin de clasificar los punteos máximos y mínimos que se pueden obtener sobre la percepción que tienen los sujetos de estudio de cada uno de los indicadores estudiados de la motivación.	
	<p style="text-align: center;">1 = Poco 3 = Medio 5 = Bastante</p>	
Forma de aplicación	Se reúne al personal de forma colectiva para informarle sobre el proceso y luego se les proporciona el instrumento para que lo llenen, bajo la supervisión de la persona que lo está aplicando.	
Tiempo de aplicación	No mayor de Diez minutos	
Administración	Individual	
Valoración cuantitativa y cualitativa	Nivel alto de motivación	11.12 – 16.67%
	Nivel medio de motivación	5.56 – 11.11%
	Nivel bajo de motivación.	0 – 5.55%

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación laboral que produce algunos factores en ustedes los colaboradores, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

No.	Pregunta	Indicador	Poco 1	Medio 3	Bastante 5
1	¿Su salario cubre sus necesidades básicas, (Alimentación, vestido, vivienda, salud) y familiares?	Necesidad o carencia			
2	¿Cree que el compañerismo es parte integral del desarrollo Institucional como personal?	Necesidades o carencias			
3	¿Considera que existe Estabilidad laboral dentro de la institución?	Necesidades o carencias			
4	¿Le agrada el ambiente laboral en el que trabaja?	Satisfacción			
5	¿El trabajo que realiza le produce satisfacción?	Satisfacción			
6	¿Recibe algún tipo de motivación (económica, obsequio, tiempo libre, reconocimiento) en la Institución?	Incentivo			
7	¿Recibe reconocimiento como placas, diplomas, o algún otro tipo de reconocimiento por el Trabajo bien realizado?	Estímulo			
8	¿Se le conceden permisos en los casos de enfermedades, accidentes? Problemas	Comportamiento			

	familiares serios y otras razones justas?	
9	¿Cuándo presenta problemas o dificultades en su trabajo lo motivan o apoyan para resolverlo?	Comportamiento
10	¿Considera que su remuneración es acorde al trabajo que desempeña?	Incentivo
11	¿Cree usted que la valoración personal, los reconocimientos y el deseo de un aumento salarial lo motive a desempeñar de la mejor manera su trabajo?	Impulso
12	¿Cree que la imagen y prestigio que tengan los usuarios de usted, lo impulsen a trabajar mejor?	Impulso
13	¿Considera que la municipalidad le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	Satisfacción
14	¿Se le reconoce a base de incentivos no económico y económico el trabajo bien ejecutado por parte de su jefe?	Incentivo
15	¿Recibe las prestaciones laborales que establece la ley como aguinaldo, bono, vacaciones?	Incentivo
16	¿Recibe algún tipo de prestaciones adicionales a las de la ley como bono vacacional, bono por antigüedad, bono escolar?	Estímulo
17	¿Si recibiera algún incentivo, cree que mejoraría el trabajo que realiza?	Impulso
18	¿Considera que es importante realizar actividades recreativas y sociales dentro de la institución?	Estímulo
19	¿Realizan actividades sociales dentro de la municipalidad como	Estímulo

	convivios, cumpleaños, retiros anuales, días especiales?	
20	¿Dichas actividades sociales las financia en su totalidad la municipalidad?	comportamiento

Fuente. Elaboración Propia.

Poco = Negativo

Medio = Intermedio

Bastante = Positivo

### Responsable.

Jefe encargado del departamento de Recursos Humanos.

### Beneficios.

Con el diseño de la evaluación del nivel de motivación, se pretende que la Alcaldía de Uluazapa pueda contar con un clima organizacional adecuado practicando una cultura que contribuya a un crecimiento tanto de la empresa como de los empleados.

### Presupuesto.

Concepto	Cantidad	Precio \$	Monto \$
Papelería	90 hojas	\$0.02	\$1.80
Tinta	35 hojas	\$0.07	\$2.45
Lapicero	1 caja	\$2.50	\$2.50
TOTAL			\$6.75

### c. Higiene y seguridad ocupacional.

#### Descripción.

Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas

porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral.

Seguridad ocupacional. Se refiere al conjunto de técnicas no médicas que tienen por finalidad luchar contra los accidentes de trabajo, evitando que se produzcan o minimizando sus consecuencias. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

#### **Propuestas referentes a Previsión**

Se recomienda la implementación de un botiquín de primeros auxilios por área de trabajo el cual contenga los medios necesarios para la atención de una emergencia pequeña.

<b>Ubicación</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Costo \$</b>
<b>Edificio oficinas administrativas</b>	Compra de 1 botiquín	<b>\$24.80</b>
<b>Segunda planta (Oficina de contaduría, UFI,Alcalde)</b>	Compra de 1 botiquín	<b>\$24.80</b>
<b>Servicios Generales</b>	Compra de 1 botiquín	<b>\$24.80</b>
<b>CAM</b>	Compra de 1 botiquín	<b>\$24.80</b>
<b>Admón. de Mercados</b>	Compra de 1 botiquín	<b>\$24.80</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$124</b>

**Propuesta referente a la formación del personal.**

Contar con planes, equipos, accesorios y personal entrenado para la prevención y mitigación de casos de emergencia ante desastres naturales, casos fortuitos o situaciones causadas por el ser humano.

Entrenar de manera teórica y práctica, en forma inductora y permanente a los trabajadores, sobre sus competencias, técnicas y riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como sobre los riesgos ocupacionales generales de la institución, que le puedan afectar.

Se recomienda capacitar al personal, mediante la selección de al menos un representante de cada zona de trabajo, se sugiere la rotación de este grupo, es decir que para cada capacitación se tome un representante nuevo a formar parte de las mismas, además la incorporación del comité de higiene y seguridad ocupacional en las capacitaciones.

**Propuesta referente a la inspección de las áreas.**

Evaluar e inspeccionar periódicamente las instalaciones en general, además de realizar una inspección periódica del equipo de trabajo.

**Propuesta referente a la prevención de incendios.**

Es una obligación contar con el equipo y medios adecuados para la prevención y extinción de incendios, así como también, con las facilidades para la evacuación de las instalaciones en caso de incendio. Se recomienda la instalación de extintores mediante detalle siguiente:



Ubicación	Recomendación	Costo \$
<b>Edificio principal</b>	Instalación de un extintor con capacidad de 6 Kg por nivel, además de un extintor con capacidad de 2Kg en las áreas donde se manejan bastante papel, o materiales inflamables, estas áreas son: cuentas corrientes, contabilidad, y archivos.	<b>Extintor:</b> <b>\$75 (6kg)</b> * 2 <b>=\$150</b> <b>\$25(2kg) *</b> 3 <b>=\$75</b> <b>Extintor:</b> <b>\$75</b>
<b>CAM</b>	Instalación de un extintor con capacidad de 6 Kg por área.	<b>Extintor:</b> <b>\$75</b>
<b>Servicio Generales</b>	Instalación de un extintor con capacidad de 6 Kg	<b>Extintor:</b> <b>\$75</b>
<b>Admón. de Mercados</b>	Instalación de un extintor con capacidad de 6 Kg	<b>Extintor</b> : <b>\$75</b>
	<b>TOTAL.</b>	<b>\$450</b>

### Propuesta de equipo de protección personal.

Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador.

Asimismo todo trabajador estará obligado a cumplir con los reglamentos, normas y 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 maquinaria. Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

Es obligatorio para los patronos mantener y reponer el equipo de protección que se deteriore por el uso. Es obligatorio para los trabajadores el uso constante del equipo de seguridad ordenado por el patrono y asimismo, cuidar de su buena conservación.

Los trabajadores que requieren equipos de protección son los trabajadores de servicios generales, los cuales laboran en la recolección de desechos sólidos, mantenimiento general de las instalaciones de la comuna, así como el cuidado de parques, se sugiere la renovación del equipo de protección completo de los empleados, de las personas que laboran en esta área no se tiene un dato específico y detallado según las actividades que realizan, por lo cual no se detalla un presupuesto para la implementación del mismo.

## Diseño Ilustrativo

Capacitación de higiene y seguridad ocupacional.

### FICHA TÉCNICA

Nombre del curso	Curso Básico de Seguridad Ocupacional
<b>Duración</b>	10 horas, divididas en dos jornadas: una de 4 horas y la otra de 6 horas.
<b>Objetivo</b>	Proporcionar a los participantes el conocimiento teórico básico sobre las medidas esenciales para prevenir accidentes de trabajo.
<b>Contenido</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Accidentes de Trabajo</li><li>2. Acciones Inseguras</li><li>3. Condiciones Inseguras</li><li>4. Inspección de Áreas de Trabajo</li></ol>

---

Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos	Costos
<b>Dos horas</b>	Accidentes de Trabajo	Explicar conceptos y ejemplos de accidentes de trabajo	Expositiva-Participativa	Laptop, cañón, hojas de papel bond, lapiceros.	Refrigerio s: 35* \$2 = \$70
<b>Dos horas</b>	Acciones Inseguras	Brindar conceptos y ejemplos de acciones inseguras	Expositiva-Participativa		Papelería : \$7
<b>Tres horas</b>	Condiciones Inseguras	Ofrecer conceptos y ejemplos de acciones inseguras	Expositiva-Participativa	Laptop, cañón, hojas de papel bond, lapiceros.	Refrigerio s: 35 \$2 = \$70
<b>Tres horas</b>	Inspección en Áreas de Trabajo	Explicar métodos y técnicas para identificar riesgos laborales	Expositiva-Participativa		Papelería : \$7
<b>TOTAL</b>					<b>\$154</b>

## FICHA TÉCNICA

Nombre del Curso	<b>Prevención y Combate de Incendios</b>
Duración	4 horas, jornada única.
Objetivo	Proporcionar a los participantes el conocimiento teórico y práctico básico sobre las medidas esenciales para prevenir y combatir incendios.
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de incendio</li> <li>2. Tipos de Fuego</li> <li>3. Clasificación, uso y manejo de Extintores</li> </ol>

Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
Una hora	Definición de incendio	Explicar concepto de incendio	Expositiva-Participativa	Representante Bomberos	Laptop, cañón, hojas de papel bond, lapiceros.	Refrigerios: 35*
Una hora	Tipos de Fuego	Brindar ejemplos de tipos de incendios	Expositiva-Participativa	Representante Bomberos		\$2 = \$70
Dos horas	Clasificación, uso y manejo de Extintores	Explicar clasificación y uso extintores	Expositiva-Participativa	Representante Bomberos		Papel ería: \$7
<b>TOTAL.</b>						<b>\$77</b>

## FICHA TÉCNICA

Nombre del Curso	Primeros Auxilios	
<b>Duración</b>	6 horas, divididas en dos jornadas de una hora y dos jornadas de dos horas.	
<b>Objetivo</b>	Proporcionar a los participantes el conocimiento teórico básico sobre las medidas esenciales para suministrar primeros auxilios.	
<b>Contenido</b>	1. Definición 2. Heridas 3. Hemorragias	4. Fracturas

Duración	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos	Costos
Una hora	Definición	Explicar conceptos de primeros auxilios	Expositiva - Participativa	Representante ISSS	Laptop, cañón, hojas de papel bond, lapiceros.	Refrigerios: 35* \$2 = \$70
Una hora	Heridas	Explicar procedimiento en caso de heridas	Expositiva - Participativa	Representante ISSS		Papelería: \$77
Dos horas	Hemorragias	Explicar métodos y procedimiento en caso de hemorragia	Expositiva - Participativa	Representante ISSS	Laptop, cañón, hojas de papel bond, lapiceros.	Refrigerios: 35* \$2 = \$70
Dos horas	Fracturas	Explicar técnicas y procedimiento en caso de fracturas	Expositiva - Participativa	Representante ISSS		Papelería: \$77
<b>TOTAL</b>						<b>54</b>

## Primeros Auxilios

Alcaldía Municipal de Uluazapa



### 5 pasos básicos de Primeros Auxilios

Los primeros auxilios son la ayuda básica y necesaria que se le otorga a una persona que ha sufrido algún tipo de accidente o enfermedad hasta la llegada de un médico o profesional paramédico que se encargue de la situación, esto con el fin de preservar la vida del



paciente.

Los principales casos que requieren asistencia de primeros auxilios son asfixia, fracturas, quemaduras,

1. **Contrólote:** Antes que nada debes mantener la calma, de esta forma podrás actuar rápido y efectivamente para ayudar al lesionado. De esto depende la magnitud del daño, el pronóstico de supervivencia y las secuelas.



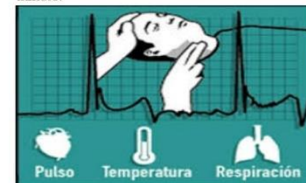
2. **Seguridad personal:** Para proporcionar una buena ayuda es fundamental estar libre de riesgos. Por ello, es importante que evalúes la escena donde ocurrió el accidente. De esta forma garantizas tu propia seguridad física y la de los demás



3. **Evalúa al lesionado:** Debes verificar el estado general del paciente, estado de conciencia, condición respiratoria y circulatoria. Posteriormente, toma al paciente por los hombros, agita levemente y pregunta si se encuentra bien. Con esta primera evaluación identificas: si las lesiones ponen en riesgo la vida del paciente.



4. **Signos vitales:** Estas son las señales que indican la presencia de vida. Cuenta los latidos, las pulsaciones y las respiraciones en 30 o 20 segundos y multiplica por tres, de esta forma obtienes el total de respuestas por minuto.



5. **En caso de asfixia:** Se puede presentar por ingesta de comida o algún objeto extraño, así como por bronco aspiración o alergias. Si estas cerca de alguna persona que no puede respirar debido a las causas mencionadas anteriormente. Haga lo siguiente:

- ⇒ Colóquese detrás de la persona estando usted de pie.
- ⇒ Coloque sus brazos alrededor de la cintura: su mano derecha en forma de puño cerrado en la parte superior del abdomen de la persona afectada (a la altura de la boca o del estómago), y la mano izquierda tomando el puño, rodeando con los brazos la base del tórax.
- ⇒ Comprima el abdomen fuertemente hacia arriba.
- ⇒ Suspenda la compresión.
- ⇒ Repita las maniobras las veces que sea necesario hasta que la persona expulse algún tipo de objeto extraño.
- ⇒ Si pierde el conocimiento pida ayuda

## Medidas preventivas para enfermedades infectocontagiosas.

# Cómo usar una mascarilla



### Antes de ponerte una mascarilla:

Límpiate las manos con alcohol en gel o agua y jabón.



### Cuando usas la mascarilla:

1. **Cúbrete la boca y nariz.** Asegúrate de que no queden huecos entre tu rostro y la mascarilla.
2. **No toques la mascarilla.** Si lo haces, lávate las manos con alcohol en gel o agua y jabón.
3. Reemplaza la mascarilla por una de nueva en cuanto esté húmeda. **No vuelvas a usar mascarillas de un solo uso.**



### Para desechar la mascarilla:

1. Quítate la mascarilla desde la nuca, usando las tiras, **sin tocar la parte frontal.**
2. Tira la mascarilla **inmediatamente** en una papelera cerrada.
3. **Límpiate las manos** con alcohol en gel o agua y jabón.





## Cómo evitar la propagación del COVID-19 en **7 PASOS**

- 01** Lávate las manos con frecuencia
- 02** Evita tocarte los ojos, la nariz y la boca
- 03** Tose en el pliegue del codo o en un pañuelo desechable
- 04** Evita los lugares donde se reúnan muchas personas y acercarte a alguien que tenga fiebre o tos
- 05** Si no te sientes bien, quédate en casa
- 06** Si tienes fiebre, tos y dificultad para respirar, recurre al servicio de salud, pero llama primero
- 07** Busca información en fuentes de confianza



**Responsable.**

Jefe encargado del departamento de Recursos Humanos.

**Beneficios.**

- Optimizar las condiciones y el medio ambiente de trabajo y por ende favorecer una mejor calidad de vida.
- Prevenir los efectos a la salud ocasionada por el factor de riesgo. Cumplir con los aspectos legales (gubernamentales e internos).
- Reducir o eliminar los costos de indemnización generados por los efectos nocivos a la salud que pudieran generarse por la exposición al riesgo de origen ocupacional.

**d. El estrés****Descripción.**

Según Chiavenato, “el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo

En organizaciones de las que depende para hacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita. De esta forma se crea una relación de mutua dependencia, ya que el hombre declinaría muy fácilmente sin las organizaciones y viceversa. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011). Se sabe que las organizaciones influyen en la calidad de vida de cada empleado tanto personal como profesional. Teniendo en cuenta la importancia del trabajo

de una persona dentro del desarrollo de una organización, es importante que cada una de estas personas realice ciertas funciones que componen y definen su cargo.

El trabajo es la principal causa de estrés a nivel mundial. Las principales razones son los cargos de trabajo, presiones excesivas, despidos, estructuración de las organizaciones y condiciones económicas globales. (Bohlander, 2002)

El estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella. Estas consecuencias negativas para la persona se denominan tensión (strain), y las fuentes de las experiencias de estrés, anteriormente mencionadas, se denominan estresores. El análisis de los estresores es muy importante en el proceso de la prevención y control del estrés laboral. Son los estímulos que desencadenan las experiencias de estrés-tensión. (Peiro Jose, 2008)

A partir de diversos problemas por el estrés laboral, surge la necesidad de crear una propuesta de para reducir el estrés laboral, mediante alternativas de solución así como, reconocimiento y logro de objetivos, motivación en el puesto, trabajo en equipo, comunicación. De esta manera se espera que la alcaldía maneje un buen clima laboral que haya más comunicación entre los empleados, que no exista tanta distorsión entre ellos, para resolver sus actividades en un ambiente agradable.

#### **Propuesta para reconocimiento y logro de objetivos.**

- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Reuniones mensuales en las cuales se trate los logros y fracasos del personal.

- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por unidad que pueden ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

#### **Propuesta de Motivación en el puesto laboral.**

- La implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes".
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

<b>Tácticas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
<b>Capacitaciones relacionadas a la Motivación</b>	Desarrollo de capacitaciones sobre motivación en la cual se incluya la participación de todas las Unidades. Motivarlos haciendo el reconocimiento de su trabajo, el respeto, la realización personal, sentirse	4 reuniones en el mes, con una duración de una hora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcalde</li> <li>✓ Consejo Municipal.</li> <li>✓ Secretario Municipal.</li> </ul>

	útiles e interactuar con los demás.		
<b>Motivación personal</b>	Involucramiento de los jefes de Unidad en la cual ejecutan técnicas de motivación personal a miembro por miembro. Conocer los datos necesarios de cada uno de los empleados, para darnos pistas respecto a cómo se podría mejorar su programa de recompensa.	Realizar reuniones tres veces al mes, con una duración de una hora.	<input checked="" type="checkbox"/> Alcalde <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Municipal. <input checked="" type="checkbox"/> Secretario Municipal

### **Propuesta de Trabajo en equipo.**

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con todos los empleados para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Logro de objetivos colectivos a corto y largo plazo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

### Propuesta de Comunicación.

- El concejo Municipal debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre empleados y empresa.
- Actualizar constantemente la información.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

Tácticas	Descripción	Duración	Responsable
<b>Reforzar la Comunicación Formal</b>	Implementar medios óptimos de comunicación para agilizar y hacer llegar la información a todos los miembros. a través de memorándums, también dar información de manera verbal o escrita	Constante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcalde</li> <li>✓ Consejo Municipal.</li> <li>✓ Secretario Municipal.</li> </ul>
<b>Realizar Grupos de Escucha</b>	Reuniones de grupo en las cuales los miembros de todas las Unidades presenten sus	Dos reuniones en el mes, con	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcalde</li> <li>✓ Consejo Municipal.</li> </ul>

	ideas y propuestas en la solución de conflictos.	una duración de dos horas	✓ Secretario Municipal
<b>Actividades Recreativas</b>	Desarrollar actividades recreativas y culturales que fomenten el compañerismo en los miembros de todas las Unidades. Realizar excursiones hacia lugares de recreación o como lo planee el grupo, realizar partidos de futbol, celebrar a los cumpleaños etc.	Una actividad al mes	✓ Alcalde ✓ Consejo Municipal. Secretario Municipal

#### 5.4.7.4 Proceso de desarrollo de personas

##### a. Capacitaciones

##### Descripción.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011)

## Procedimiento

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso de cuatro etapas*, a saber.

- ✓ Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: 1- De toda la organización, 2- De los recursos humanos y 3- De las operaciones y tareas.
- ✓ Programa de capacitación para atender las necesidades. Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección: Planeación de la Capacitación y Tecnología educativa de la capacitación.
- ✓ Implementación y realización del programa de capacitación. Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de



la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados.

- ✓ Evaluación de los resultados. La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

## Diseño ilustrativo

Contenido	Descripción	Resultados esperados	Colectivo	Duración (horas)	Presupuesto	Responsable
<b>Control Interno Institucional</b>	Obtener un recurso humano capacitado capaz de desempeñar funciones administrativas, de control interno y financieras en base a la normativa establecida	Mejorar el desempeño del personal en el ejercicio de sus funciones administrativas y operativas	Jefes de Unidades	8	✓ Instructor \$200 ✓ Materiales \$25 ✓ Refrigerios \$20 Total. \$245	✓ Consejo Municipal.
<b>Ley FODES y su Reglamento</b>	Brindar los conocimientos teóricos y	Aplicar la Ley y Reglamento del	Concejo Municipal, Secretaria,	8	✓ Instructor \$200	✓ Consejo Municipal.

	prácticos sobre el uso de los fondos FODES.	FODES para la realización de obras y proyectos	Tesorero, UACI, otros.		✓ Materiales \$25 ✓ Refrigerios \$20 Total. \$245	
<b>Servicio y Atención al Cliente</b>	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el usuario. Mejorar la calidad de servicio percibida por los usuarios Controlar las situaciones conflictivas con el usuario y reducir	Mejorar el trato personalizado al usuario interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través de la atención al usuario.	Todos los empleados.	8	✓ Instructor \$200 ✓ Materiales \$50 ✓ Refrigerios \$70 Total. \$320	✓ Consejo Municipal

	su probabilidad de ocurrencia.					
<b>Ley de la Carrera Administrativa</b>	Garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones.	Conocer los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos.	Todo los Servidores.	6	<input checked="" type="checkbox"/> Instructor \$150 <input checked="" type="checkbox"/> Materiales \$25 <input checked="" type="checkbox"/> Refrigerios \$70 Total. \$245	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Municipal
<b>Inteligencia emocional.</b>	Permite tomar conciencia de las	Brindar más posibilidades	Todos los empleados	8	<input checked="" type="checkbox"/> Instructor \$200	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Municipal

	emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones de la vida cotidiana, desarrollar capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social.	de desarrollo profesional y personal para los empleados.			✓ Materiales \$25 ✓ Refrigerios \$20 Total. \$245	
<b>Análisis e Interpretación de Estados Financieros</b>	Conocer las técnicas y métodos para analizar e interpretar la información financiera generada en la Municipalidad.	Que el personal de Contabilidad, UACI, Tesorería y Gerentes analicen e interpreten la	Personal del Área Financiera y Gerentes.	8	✓ Instructor \$200 ✓ Materiales \$25 ✓ Refrigerios \$20	✓ Consejo Municipal

		información financiera para la toma de decisiones.			Total. \$245	
					TOTAL. \$ 1,545	



MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL  
JEFE SUPERIOR.

En la Ciudad de \_\_\_\_\_ del Departamento de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_  
(Lugar y fecha)

Sr/Sra. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Presente.

Estimado/a Señor/a \_\_\_\_\_

Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de

\_\_\_\_\_ En \_\_\_\_\_ la  
Unidad \_\_\_\_\_ la oportunidad  
de capacitarme en \_\_\_\_\_ lo cual

Contribuirá a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la  
municipalidad. Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante.

**Responsable**

Jefe encargado del departamento de Recursos Humanos.

**Beneficios**

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo.



#### **5.4.7.5 Proceso de seguimiento de personas.**

El proceso de seguimiento de persona nos brinda un control y ventajas competitivas frente a otras organizaciones, debido a que nos permite conocer como institución punto de vista tanto de los empleados, como de los usuarios de la Alcaldía, a través de base de datos de asistencia del personal, buzón de quejas y sugerencias, encuesta de manera manual o en línea para un mejor control administrativo para la municipalidad.

##### **a. Base de Datos**

##### **Objetivo:**

Es proporcionar una forma de almacenar y gestionar grandes cantidades de información para acceder a una base de datos que sea de una manera práctica como eficiente para la Alcaldía, con la ayuda de los sistemas de información y a la vez el control interno.

##### **Sistema de Información**

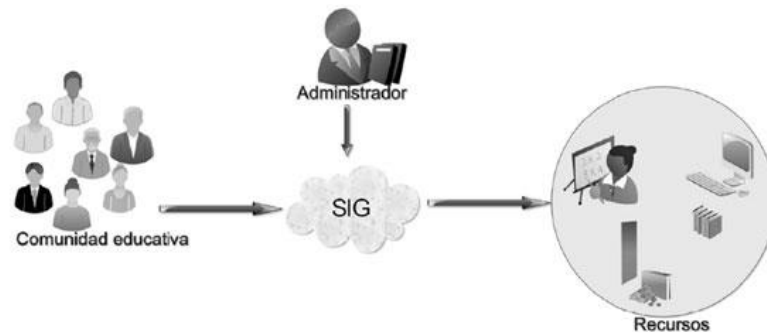
Es un conjunto de datos que nos ayudan a administrar, recolectar, almacenar y distribuir información importante para los procesos fundamentales para la Institución, con eficiencia en la recolecta de datos ingresados a través de los procesos diseñados para cada área junto a la facilidad y flexibilidad automática de los registros de datos.

##### **Actividades básicas que realizan los Sistemas de Información:**

- Entrada de Información: Es por donde se alimentan los datos
- Procesamiento de Información: Uso de las herramientas donde se contemplan las áreas para relacionar, resumir y llegar a concluir
- Salida de Información: En esta área refleja la producción de la información.

## Tipos de Sistemas

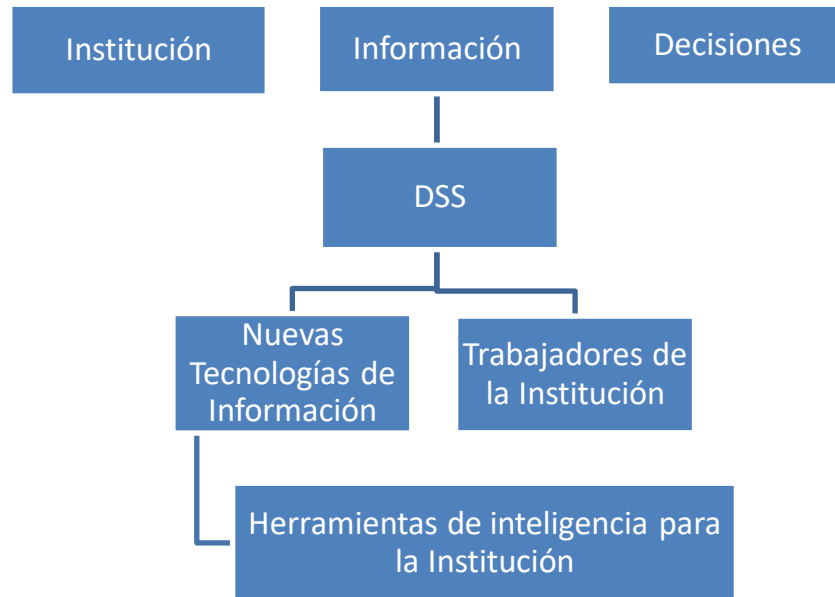
- **Sistema para la administración y gerenciales:** Está relacionado de quien se encarga de almacenar, recolectar y procesar los datos obtenidos, y de esta manera transformar la información que nos beneficiara para mejorar la productividad de la organización.



### Componentes:

La Comunidad Educativa La Alcaldía, se lleva acabo del Sistema para la Administración y gerenciales, el cual es manejado por un administrador, con esto evitamos el acceso directo o desorden a los recursos de esta manera nos brinda al administrador una información que nos puede ayudar a obtener un control operacional exitoso.

- **Sistemas de Apoyo de la toma de decisiones:** Es el proceso de la toma de decisiones, en lo cual utilizamos los datos obtenidos, para la estimación, la evaluación y a su vez reunimos todos los elementos destacados y procedemos a la toma de decisiones.



- **Sistema de información de Recursos Humanos:** Es utilizado para reunir, registrar, recolectar, analizar y a su vez recuperar los datos sobre recursos humanos de la Institución, de modo que puedan tomar decisiones eficientes.



## **Control Interno**

Nos ayuda a lograr cumplir metas y propósitos en un tiempo determinado, minimizando todo riesgo implicado dentro de Institución tanto internamente como externa, de esa manera provee una seguridad operacional de los cumplimientos de la entidad.

### **Los componentes del Control Interno**

- Ambiente de control: Es la base que determina el funcionamiento de la Institución y a su vez influye en los empleados a tener una mejor relación laboral, aportando estructura y disciplina con temas de control.
- Evaluación de riesgos: Identifica y analizan los riesgos que puedan obtener en las actividades de la Institución para determinar una mejor gestión.
- Actividades de Control: Nos referimos a las políticas y sus cumplimientos con las medidas preventivas de los objetivos establecidos.
- Información y Comunicación: se basa en obtener la información necesaria de los integrante y departamentos que conforman la Institución, con la finalidad de velar por un buen desempeño de cada elemento.
- Supervisión y seguimiento: son aquellas actividades de inspección y revisión de las tareas por realizar o estar realizándolas para comprobar su funcionamiento

### **Descripción:**

Una base de datos es una recopilación de información organizada de una forma que un programa de ordenador pueda seleccionar de una manera rápida los datos que necesite. Los datos se almacenan en cada tabla, que va de filas y columnas, se organizan por campos, registros y archivos

## Sistema de Información

Es un conjunto de datos que nos ayudan a administrar, recolectar, almacenar y distribuir información importante para los procesos fundamentales de cada Institución, con eficiencia en la recolecta de datos ingresados a través de los procesos diseñados para cada área.

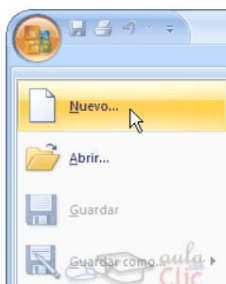
- Datos Generales: Nombre, Apellidos, Dirección Título (Sra/Sr/Lic/Ing/Dr)
- Teléfonos, Cuenta de correo Electrónico, fecha de contratación
- las cuentas de redes sociales que utiliza de Twitter, Instagram, Facebook,
- Datos para segmentar: Foto, Colonia, Ciudad, Estado, Empresa, Puesto, Giro de la Empresa, Salario.
- Personalidad: Hobbies, Preferencia por los tipos de Servicios (que tu ofreces), Ocio (Deportes, Lectura, Viajes, Cine, etc.), Nivel socioeconómico, Nivel cultura, Nivel escolar, Poder adquisitivo.
- Personalidad general: alegre, malhumorado, impaciente, festivo, serio, etc.

EMPLEADOS	
Nombre	A
Apellido	A
Direccion	A
Codigo_postal	A
Telefono	A
Empresa	A
Fecha_Contratacion	17
Foto	📷
Ciudad	A
Cargo	A
Salario	0.5
Departamento	A

EMPRESAS	
Nombre	A
Direccion	T
Ciudad	A
Codigo_postal	A
Telefono	A
Estado	A
Subsidiario	🚦

## Procedimiento

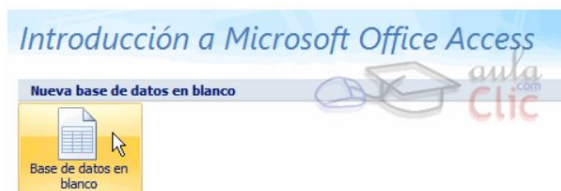
1. Hacer clic sobre la opción Nuevo del Botón de Office (haciendo clic en el icono de Office en la parte superior izquierda de la pantalla) que aparece a la derecha de la pantalla.



2. Aparecerá la ventana de Introducción a Microsoft Office Access.

Selecciona la opción Base de datos en blanco.

En la parte inferior también podrás seleccionar una plantilla para crear una nueva base de datos basada en ella.



3. A continuación, aparecerá en un panel a la derecha de la pantalla el siguiente cuadro:

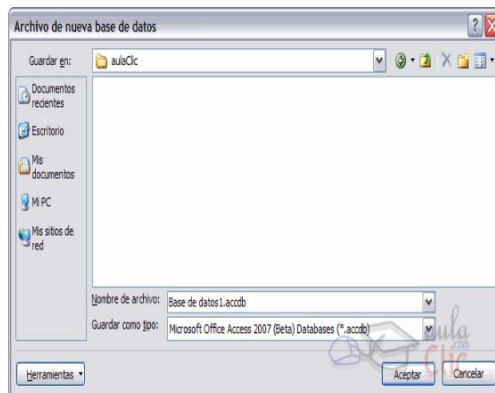


**Aquí deberás indicar el Nombre de archivo de la base de datos.**

**Para seleccionar la carpeta donde guardar el archivo puedes hacer clic en el botón**

**Buscar ubicación**  .

**Se abrirá el siguiente cuadro de diálogo donde indicaremos el nombre de la base de datos que estamos creando y el lugar donde se guardará.**



En el cuadro Guardar en: hacer clic sobre la flecha de la derecha para seleccionar la carpeta donde vamos a guardar la base de datos.

Observa como en el recuadro inferior aparecen las distintas subcarpetas de la carpeta seleccionada.

Hacer doble clic sobre la carpeta donde guardaremos el archivo.

Los iconos que aparecen a la derecha del cuadro Guardar en:, te los explicamos aquí .

En el cuadro Nombre de archivo: escribir el nombre que queremos poner a la base de datos.

Hacer clic sobre el botón Aceptar.

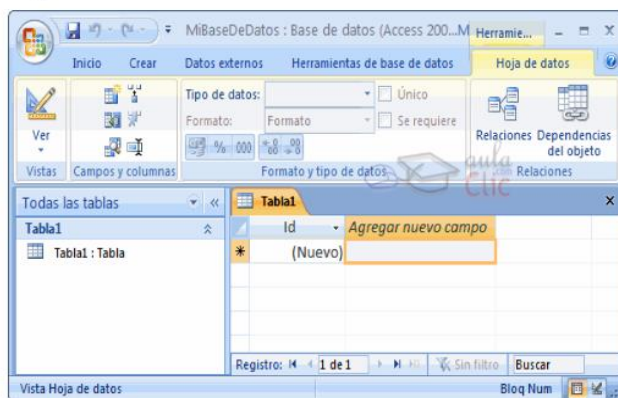
Se cerrará el cuadro de diálogo y volverás a la pantalla de Introducción a Microsoft Office Access.

En el cuadro de texto Nombre de archivo aparecerá la ruta y el nombre que escogiste.

Pulsar el botón Crear para crear la base de datos.

#### 4. Automáticamente se creará nuestra nueva base de datos a la cual Access asignará la extensión .ACCDB.

Por defecto, Access abrirá una nueva tabla para que puedas empezar a rellenar sus datos.



Una tabla es el elemento principal de cualquier base de datos ya que todos los demás objetos se crean a partir de éstas.

Si observas esta ventana, a la izquierda aparece el Panel de Exploración, desde donde podremos seleccionar todos los objetos que sean creados dentro de la base de datos.



En principio sólo encontraremos el de Tabla1 pues es el que Access creará por defecto.

Puedes ocultarlo haciendo clic en el botón Ocultar.

Desplegando la cabecera del panel puedes seleccionar qué objetos mostrar y de qué forma.

### **OBJETOS DE LAS BASES DE DATOS:**

**Tablas:** unidad donde crearemos el conjunto de datos de nuestra base de datos. Estos datos estarán ordenados en columnas verticales. Aquí definiremos los **campos** y sus características. Más adelante veremos qué es un campo.

**Consultas:** aquí definiremos las preguntas que formularemos a la base de datos con el fin de extraer y presentar la información resultante de diferentes formas (pantalla, impresora...)

**Formulario:** elemento en forma de ficha que permite la gestión de los datos de una forma más cómoda y visiblemente más atractiva.

**Informe:** permite preparar los registros de la base de datos de forma personalizada para imprimirlos.

**Macro:** conjunto de instrucciones que se pueden almacenar para automatizar tareas repetitivas. (M., 2010)

## Diseño Ilustrativo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Nombre	Cédula	Organización	Cargo	léfono Particu	Ciudad	Estado	País	Correo Electrónico	Observaciones (Nota
1	GOMEZ ALFONSO	79.643.385	CENTRO DEMOCRATICO	CONCEJO	315 648 7412	ARMENIA	QUINDIO	COLOMBIA		Actualmente se desempeña como concej
2	CHACDA VICEL	40.177.770	MOVIMIENTO AUTORIDADES INDIGENAS	ALCALDIA	315 663 7414	ALCALA	VALLE	COLOMBIA		
3	RAMIREZ CARLOS ARIEL	18.463.642	PARTIDO ALIANZA SOCIAL INDEPENDIENTE	CONCEJO	316 648 7412	BELLO	ANTIOQUIA	COLOMBIA		
4	GOMEZ HURTADO ALVARO	14.206.688	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	GOBERNACION	316 663 7414	BUCCARAMANGA	SANTANDER	COLOMBIA		Fue alcalde en la anterior administracion
5	LLERAS CARLOS ALBERTO	72.164.650	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	ALCALDIA	317 648 7412	BUGA	VALLE	COLOMBIA		
6	ZAMUDIO GALEANO RAMON	6.566.894	PARTIDO POLO DEMOCRATICO ALTERNATIVO	CAMARA	317 663 7414	CALARCA	QUINDIO	COLOMBIA		Actualmente se desempeña como concej
7	PEREZ PEDRO LUIS	6.566.048	PARTIDO ALIANZA VERDE	ALCALDIA	318 648 7412	MANIZALES	CALDAS	COLOMBIA		
8	RESTREPO CAROLINA	40.387.222	CENTRO DEMOCRATICO	CONCEJO	318 663 7414	ANDALUCIA	VALLE	COLOMBIA		
9	RESTREPO JUAN CAMILO	6.566.001	CENTRO DEMOCRATICO	ALCALDIA	319 648 7412	CUCUTA	SANTANDER	COLOMBIA		
10	OSPINA LUZ MARY	41.058.927	CENTRO DEMOCRATICO	GOBERNACION	319 663 7414	MEDELLIN	ANTIOQUIA	COLOMBIA		Fue alcalde en la anterior administracion
11	MARTINEZ AGUSTO	15.878.795	CAMBIO RADICAL	ALCALDIA	320 648 7412	CARTAGENA	BOLIVAR	COLOMBIA		
12	ALMANZA CARMEN	40.175.208	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	GOBERNACION	320 663 7414	PEREIRA	RISARALDA	COLOMBIA		
13	VILLAREAL MAURICIO	1.121.200.315	CENTRO DEMOCRATICO	CAMARA	321 648 7412	ANSERMA	CALDAS	COLOMBIA		Actualmente se desempeña como concej
14	MEDINA GUSTAVO	40.180.220	CENTRO DEMOCRATICO	ALCALDIA	321 663 7414	BARRANCABERMEJA	SANTANDER	COLOMBIA		
15	ACEVEDO IGNACIO	1.121.207.423	CAMBIO RADICAL	CONCEJO	310 320 1667	DOSQUEBRADAS	RISARALDA	COLOMBIA		
16	BOLANOS RAMIRO	15.878.191	CENTRO DEMOCRATICO	CONCEJO	310 320 1314	BUENAVENTURA	VALLE	COLOMBIA		
17	SANCHEZ MARIA TERESA	40.150.967	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	GOBERNACION	311 320 1667	CAJI	VALLE	COLOMBIA		Fue alcalde en la anterior administracion
18	CALVO CARLOS ANDRES	15.888.632	CAMBIO RADICAL	CONCEJO	311 320 1314	GIRARDOT	CUNDINAMAR	COLOMBIA		
19	URIBE ALVAREZ JORGE	1.014.244.036	CENTRO DEMOCRATICO	CONCEJO	312 320 1667	ARMENIA	QUINDIO	COLOMBIA		
20	ANDRADE JESUS ALBERTO	15.876.459	CENTRO DEMOCRATICO	ALCALDIA	312 320 1314	BOGOTA	CUNDINAMAR	COLOMBIA		
21	PADILLA GREGORIO	1.121.197.664	CAMBIO RADICAL	CAMARA	313 320 1667	MEDELLIN	ANTIOQUIA	COLOMBIA		Actualmente se desempeña como concej
22	SANTANDER JOHANNA	40.179.753	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	CONCEJO	313 320 1314	PEREIRA	RISARALDA	COLOMBIA		
23	RESTREPO LUZ MARINA	40.153.399	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	CAMARA	314 320 1667	BUCCARAMANGA	SANTANDER	COLOMBIA		
24	CAICEDO LUIS ANGEL	15.888.635	CAMBIO RADICAL	GOBERNACION	314 320 1314	CALARCA	QUINDIO	COLOMBIA		
25	LEON JUAN PABLO	18.051.234	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	ALCALDIA	315 320 1667	BOGOTA	CUNDINAMAR	COLOMBIA		
26	CASTRO FIDEL	15.889.480	MOVIMIENTO ALTERNATIVO INDIGENA	CONCEJO	315 320 1314	ARMENIA	QUINDIO	COLOMBIA		
27	RUIZ ROBERTO	6.567.466	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	GOBERNACION	316 320 1667	PEREIRA	RISARALDA	COLOMBIA		
28	OSANDO CALVO ANDRES	6.566.579	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	CAMARA	316 320 1314	PEREIRA	RISARALDA	COLOMBIA		Actualmente se desempeña como concej
29	HURTADO CARLOS ANDRES	15.888.937	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	CONCEJO	317 320 1667	MEDELLIN	ANTIOQUIA	COLOMBIA		
30										
31										
32										
33										

## Responsable

Los responsables de implementar las aplicaciones serían los programadores, los administradores de base, son responsables de la gestión y administración de la base de datos incluyendo a un trabajador en el área de Recursos Humanos con esa función encargada de administrar.

- Un control de acceso a los datos de la información.
- Se realizan copias de seguridad por cualquier incidente que suceda.
- Brinda un mantenimiento de la base de datos.

## Beneficios:

- Flexibilidad al obtener información de los usuarios, con escribir palabras breves
- Datos más documentados que permiten detallar la información de la base de datos
- Brinda mayor seguridad en los datos, nos permite restringir el acceso a los usuarios.

## Sistema de Información

Es un conjunto de datos que nos ayudan a administrar, recolectar, almacenar y distribuir información importante para los procesos fundamentales de cada Institución, con eficiencia en la recolecta de datos ingresados a través de los procesos diseñados para cada área.

<b>Presupuesto</b>			
Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Elaboración del sistema de Base de Datos</b>	1	\$75	\$75
<b>Mantenimiento</b>	-	\$25	\$25
<b>Total</b>			<b>\$100</b>

### b. Buzón de sugerencia manual

#### Objetivo:

Recoger las quejas, sugerencia y comentarios por la comunidad el funcionamiento de los servicios que presta la Alcaldía Municipal, con el fin de mejorar el funcionamiento de las actividades y llevar acciones de mejora

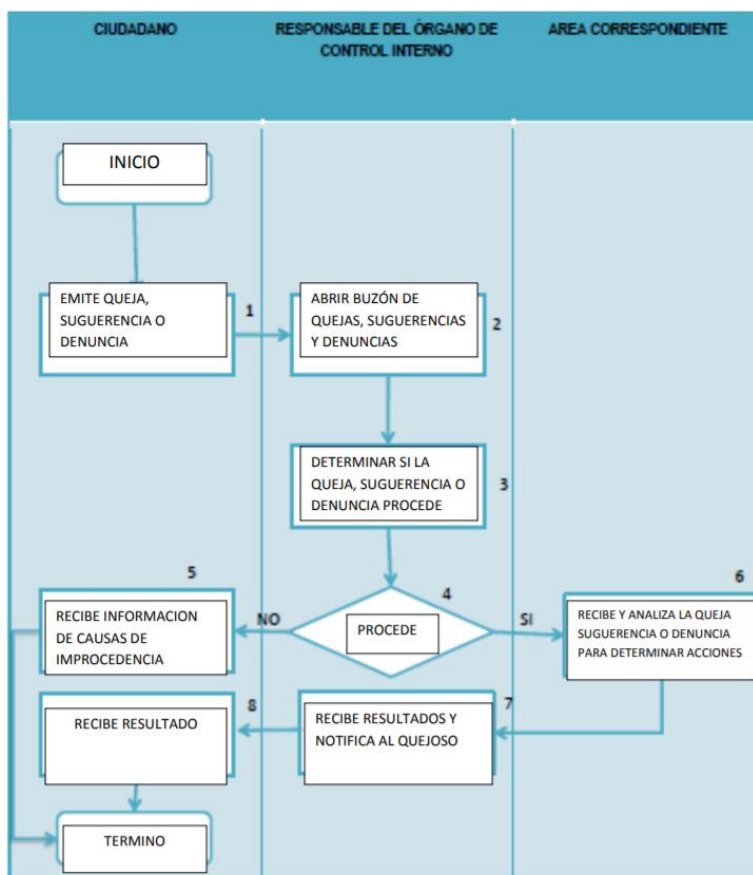
#### Descripción

Es un canal donde se pone a disposición para los usuarios y la Alcaldía Municipal, que pueden expresar sus quejas, sugerencias y comentarios. Este instrumento de trabajo, deberá ubicarse en un lugar visible para que pueda acceder al público.

## Procedimiento

Los usuarios formulan sus quejas, sugerencias y comentarios, a través del buzón de sugerencia, en el cual podrá hacer uso del formulario diseñado, de manera manual, depositando sus quejas o sugerencias en funcionamiento de los servicios que prestan la Alcaldía.

## Diseño Ilustrativo



F0017-2

**Registro de Quejas**      N° \_\_\_\_\_

Reportado por medio:  Personal     Telefónico     @mail     Fax

**Datos Generales**

N° Presentación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Trámite: \_\_\_\_\_ Proceso/Subproceso: \_\_\_\_\_

Razón Social: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ N° Teléfono: \_\_\_\_\_

**Queja:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma Cliente: \_\_\_\_\_ Firma Receptor: \_\_\_\_\_

*ESPACIO RESERVADO PARA EL CNR*

**Acción Tomada:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma de Responsable de Acción Tomada      Fecha de Acción      Edición: 01/06/2004

## Responsable

La Unidad de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Unidad de Planificación-mientras no se haya creado la sección de Gestión de Calidad- serán los responsables de la recepción, coordinación y seguimiento de las quejas y sugerencias. Las unidades, gerencias y secciones implicadas en las quejas y sugerencias serán las responsables de su tramitación en forma y tiempo.

## Beneficios

- Permite obtener la opinión de los usuarios de una manera menos abierta o sea anónima

- Se puede leer juntos con los usuarios en una reunión, debatir con base a las sugerencias y de esa manera saber lo que está fallando dentro de la Alcaldía

### Presupuesto.

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
Elaboración de Buzón	1	\$15	\$15
Paginas	50	\$0.02	\$1
Gasto en Tinta	50 pags	\$0.07	\$3.50
<b>Total</b>			<b>\$19.50</b>

### c. Buzón de sugerencia virtual

#### Objetivo

Recolectar las quejas, sugerencia y comentarios por la comunidad el funcionamiento de los servicios que presta la Alcaldía Municipal, generalmente, al responder, las personas pueden permanecer anónimas.

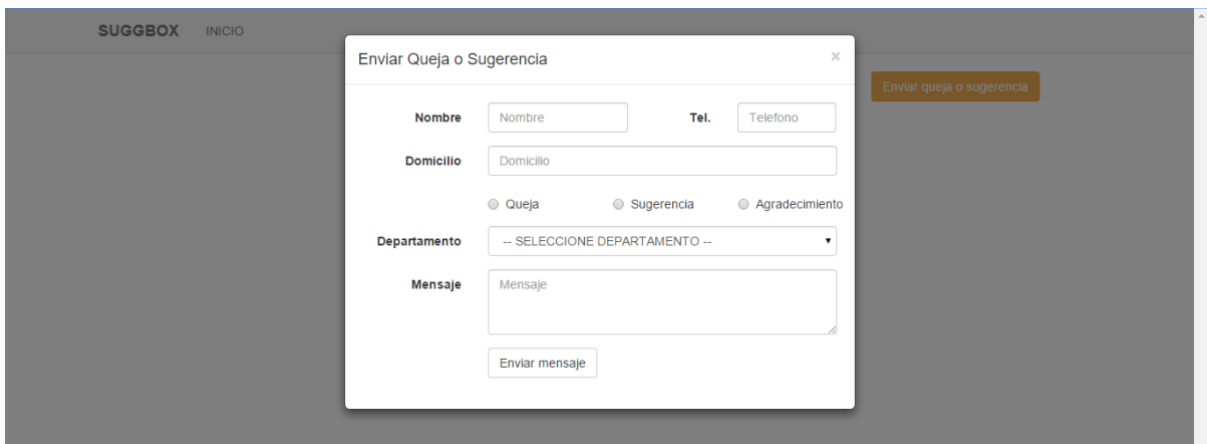
#### Descripción

Es un canal donde se pone a disposición para los usuarios y la Alcaldía Municipal, que pueden expresar sus quejas, sugerencias y comentarios, mediante una plataforma, con un formulario en el con espacio vacíos para poder colocar la información y eso nos permite recolectar información y visualizarlas en tiempo real.

## Procedimiento

Los usuarios formulan sus quejas, sugerencias y comentarios, a través del buzón de sugerencia virtual, en el cual podrá hacer uso en una plataforma el formulario diseñado, de manera virtual, depositando sus quejas o sugerencias en el cual serán enviados a través de correo electrónico o un sitio web en funcionamiento de los servicios que prestan la Alcaldía.

## Diseño Ilustrativo



The image shows a web interface for submitting a complaint or suggestion. The main header is 'SUGGBOX INICIO'. A modal window titled 'Enviar Queja o Sugerencia' is open, containing the following fields and options:

- Nombre:** Input field for 'Nombre' and 'Tel.' for 'Telefono'.
- Domicilio:** Input field for 'Domicilio'.
- Radio buttons:** Three options: 'Queja', 'Sugerencia', and 'Agradecimiento'.
- Departamento:** Dropdown menu with the text '-- SELECCIONA DEPARTAMENTO --'.
- Mensaje:** Text area for 'Mensaje'.
- Enviar mensaje:** Button at the bottom of the form.

In the background, a button labeled 'Enviar queja o sugerencia' is visible on the right side of the page.

## Responsable

Los programadores de implementar la plataforma de encuesta virtual, incluyendo a un trabajador en el área de Recursos Humanos con esa función encargada de administrar.

## Beneficios

- Nos permite ahorrar costos y tiempo al ser enviados de manera digital
- Una manera innovadora entre los usuarios, de esa manera a promover una estrategia atención al cliente

<b>Presupuesto</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Monto \$</b>
<b>Creación del</b>	Mensual	\$35	\$35
<b>Sugerencia de</b>			
<b>buzón Virtual</b>			
<b>Total</b>			<b>\$35</b>

#### **d. Encuesta Manual para el seguimiento y control del Departamento**

##### **Objetivo**

Se utilizará para recolectar información de los empleados de la alcaldía, que permite conocer información del tema mediante opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender hechos. Con el propósito de utilizar la información en la elaboración de la propuesta del trabajo de investigación.

##### **Descripción**

Estas entrevistas son realizadas cara a cara, pueden hacerse en el lugar de trabajo, a personas que caminan por la calle o bien, que los entrevistados sean invitados a una sede para realizarla.

##### **Procedimiento**

Crear el formulario de las preguntas que se debe presentar, estableciendo los objetivos de manera puntual y enfocada en lo que se necesita saber acerca de la Institución, mediante el cuestionario diseñado, de esa manera recolectamos la



información y al finalizar analizamos e interpretamos los datos de la información con sus respectivas conclusiones

## Diseño Ilustrativo



Alcaldía Municipal de Uluazapa  
Evaluación para el seguimiento y Control del Departamento

¿Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal, para este proceso?				
¿Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables?				
¿La información que genera y registra en el ámbito de su competencia, es necesaria, correcta, oportuna y se encuentra actualizada?				
¿Desarrollo de nuevos sistemas informáticos y modificaciones a los existentes, que sean compatible?				
¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?				
¿Existen políticas y procedimientos para la administración de los recursos humanos?				
¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?				
¿Existe un sistema de evaluación periódica del desempeño institucional?				

## Responsable

La Unidad de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Unidad de Planificación, serán los responsables de las Encuestas Manuales de seguimiento y control del Departamento.

## Beneficios

- Conocer el nivel de satisfacción que se le brinda al trabajador y a los clientes.

- Conoces la información clave de todas las actividades y posibles problemas que se presenta en la institución.

### **Presupuesto**

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Papel bond</b>	50	\$0.02	\$1.00
<b>Gasto de Tinta</b>	50	\$0.07	\$3.50
<b>Total</b>			<b>\$4.50</b>

### **e. Encuesta virtual para el seguimiento y control del Departamento**

#### **Objetivo**

Nos permitirá enviar encuestas, hacer las preguntas a los trabajadores y usuarios de la alcaldía a través de un link, para recopilar la información que necesitamos de una manera fácil y eficiente, se crea un formulario desde Drive o una hoja de cálculo existente, se hace las preguntas, se envían al final.

#### **Descripción**

Se requiere que una determinada muestra llene un cuestionario, la encuesta es enviada por correos junto con sobres de respuesta, con sus correspondientes sellos, para que sean devueltos a los investigadores.

## Procedimiento

Las preguntas deben presentarse de manera lógicas, enfocadas y breve, mediante el cuestionario previamente diseño en la plataforma, luego enviamos la encuesta por correo electrónico, incluyendo un mensaje que motive la colaboración de los encuestados y al finalizar analizamos e interpretamos los datos de la información con sus respectivas conclusiones


## ¿CÓMO CREAR UNA ENCUESTA?



## Diseño Ilustrativo

Alcaldía Municipal de Uluazapa

Evaluación para el Seguimiento y Control del Departamento



¿Se Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?

-- Select --

¿ Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?

-- Select --

¿ Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?

-- Select --

Evaluación para el seguimiento y Control del Departamento 0 %

¿Se Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas? \*

sí

no

¿ Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos? \*

Si

Si Parcialmente

No

¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos? \*

sí

no

## Responsable

La Unidad de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Unidad de Planificación, serán los responsables de las Encuestas Virtual de seguimiento y control del Departamento.

## Beneficios

- Nos genera una disminución en los costos.
- Permite un método de recopilación de información más flexible e interactivo.

## Presupuesto

Concepto	Cantidad	Precio	Monto \$
<b>Creación de</b>	Mensual	\$35	\$35
<b>Encuesta en línea</b>			
Total			<b>\$35</b>

---

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.8 Etapas del Departamento de RH.

#### 5.4.8.1 Cuadro de Contenido con Etapas, objetivos y Fases

1/4

Etapas del Departamento de RRHH	Objetivo	Fases
1. Proceso de provisión de personas	Determinar alternativas para encontrar las mejores técnicas de reclutamiento y selección del personal. Ejecutar de forma adecuada los métodos de reclutamiento y selección del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requisición</li> <li>-Reclutamiento</li> <li>-Selección</li> <li>-Contratación</li> <li>-Inducción</li> </ul>
2. Proceso de aplicación de personas	Establecer manuales de bienvenida, Reclutamiento y selección, los cuales favorezcan a proceso de familiaridad del nuevo empleado, además, que la institución sea capaz de contratar a los candidatos idóneos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manual de bienvenida</li> <li>-Manual de Reclutamiento y selección</li> <li>-Evaluaciones de Desempeño</li> </ul>

---

Etapas del departamento de RRHH	Objetivo	Fases
3. Proceso de mantenimiento de persona	<p>Implementar técnicas que permitan conservar a los empleados en su área laboral, para no caer en gastos innecesarios de nuevas contrataciones, agregar un sistema de compensaciones ya sea monetaria o reconocimientos por su desempeño para alentar al crecimiento laboral y personal de los empleados. Establecer programas de motivación al personal y mantenerlo comprometido a desempeñar un buen trabajo y a la vez sentirse importantes dentro de la institución. Elaborar normas y políticas de higiene y seguridad para la protección de la integridad física y mental del empleado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios monetarios</li> <li>• Beneficios No monetarios</li> <li>• Factores que influyen en la Motivación</li> <li>• Referentes de Prevención</li> <li>• Información del personal</li> <li>• Inspección de áreas</li> <li>• Prevención de incendios</li> <li>• Equipo de protección personal</li> <li>• Reconocimiento y logro de objetivos</li> <li>• Motivación en el puesto laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>



Etapas del departamento de RRHH	Objetivo	Fases
4. Proceso de Desarrollo de Personas	Desarrollar programas de capacitación, cursos y toda actividad encaminada a mejorar el conocimiento y habilidades del personal. Implementar técnicas de retroalimentación que permitan autoevaluarse al personal y mejorar en el proceso obteniendo un diagnóstico concreto ya sea eficiente o deficiente dependiendo del resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y estudio para la capacitación correcta</li> </ul>
5. Procesos de seguimiento de persona	Establecer un sistema de base de datos que permitan obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad. Ejecutar estándares de control para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal así también como su cumplimiento con el horario de trabajo y su relación con el equipo de trabajo y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar diferentes tipos de formularios, por cada tipo de clientes.</li> <li>• Creación de mapa de empatía</li> <li>• Uso de formulario de sugerencias</li> </ul>

---

Etapas del departamento de RRHH	Objetivo	Fases
Procesos de seguimiento de persona	Establecer un sistema de base de datos que permitan obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad. Ejecutar estándares de control para que las diversas secciones de la empresa pueden desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal así también como su cumplimiento con el horario de trabajo y su relación con el equipo de trabajo y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica estructurada</li> <li>• Técnica no estructurada</li> <li>• Técnica estática</li> <li>• Técnica de comunicación</li> <li>• Cuantitativa</li> <li>• Cualitativa</li> <li>• Preguntas de evaluación</li> <li>• Preguntas de introductorias o motivadoras</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **5.4.9 Conclusiones y Recomendaciones para el Departamento de recursos humanos.**

### **5.4.9.1 Conclusiones.**

- Debido al crecimiento y desarrollo socioeconómico que ha tenido el país a lo largo de los años, la demanda de necesidades de la población en los municipios ha ido en aumento, lo que requiere de colaboradores competentes y dispuestos a trabajar por la gente, aunque, este año 2020 la pandemia por el COVID-19 ha impactado todas las sociedades del mundo, teniendo que cerrar empresas, instituciones y hacer cuarentenas estrictas para los municipios de todo el país, lo que dificulta la implementación de esta propuesta, por la importancia de la salud de nuestra gente, sin embargo, la propuesta del diseño de un Departamento de Recursos Humanos funcional y efectivo, está hecha en este proyecto, para su posterior aplicación cuando la institución lo considere conveniente.

#### **5.4.9.2 Recomendaciones.**

- La administración deberá asignar un jefe de recursos humanos definitivo para poder aplicar el contenido de este proyecto de la mejor forma posible.
- El diseño del Departamento de Recursos Humanos mejora las gestiones administrativas para todo el personal de la institución, incluyendo los nuevos empleados a través de manual de inducción y manual de reclutamiento y selección de personal, necesarios para captar y contratar a los candidatos idóneos que trabajarán en la municipalidad.
- Es necesario que el personal goce con un área donde pueda solventar sus dudas e inquietudes y a la vez pueda participar de ciertas actividades administrativas, que lo hagan sentir parte importante de la organización.
- El contenido de este proyecto, es dar un sentido técnico a prácticas que realiza la institución de forma empírica, para poder ayudar mejor en la orientación al jefe designado para esta área.
- Será de ayuda medir el desempeño de la institución a través de métodos que permitan observar y evaluar deficiencias, para mejorar las áreas de la organización que lo necesiten.

## 5.5 Presupuesto General.

Presupuesto General			
<i>Proceso de provisión de personal.</i>			
<b>Requisición de personal.</b>			
Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Papelería	30	\$0.02	\$0.60
Costo de tinta	30	\$0.07	\$2.10
Lapicero	2	\$0.20	\$0.40
<b>Total</b>			<b>\$3.10</b>
<b>Reclutamiento de personal</b>			
Trasferencia y ascenso de personal			
Papelería	30	\$0.02	\$0.60
Costo d tinta	30	\$0.07	\$2.10
Lapicero	2	\$0.20	\$0.40
<b>Total</b>			<b>\$3.10</b>
Técnica de consulta de archivos de candidatos			
Archivero para escritorio	1	\$7.25	\$7.25
<b>Total</b>			<b>\$7.25</b>
Técnica Recomendación por parte de empleados.			

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Papelería	10	\$0.02	\$0.20
Costo de tinta	10	\$0.07	\$0.70
<b>Total</b>			<b>\$0.90</b>

---

 Anuncios en la organización

Papelería	90	\$0.02	\$1.80
Costo de tinta	90	\$0.07	\$6.30
<b>Total</b>			<b>\$8.10</b>

---

 Anuncios en periódicos y revistas

Periódico el migueleño	8 publicaciones x mes	\$3.00	\$24.00
El diario de Hoy	4 publicaciones x mes	\$7.00	\$28.00
<b>Total</b>			<b>\$52.00</b>

---

 Reclutamiento por redes sociales

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Publicidad básica	2 pautas x 15	\$12.00	\$24.00
Facebook(Opcional)	días		
Publicidad en Instagram	1 pauta x 15 días	\$10.00	\$10.00

---

---

<b>Total</b>			<b>\$34.00</b>
--------------	--	--	----------------

---

Anuncios en universidades			
Paginas	30	\$0.02	\$0.60
Costo de viaje	1	\$3.00	\$3.00
Costo de tinta	30	\$0.07	\$2.10
<b>Total</b>			<b>\$5.70</b>

---

<b>Total de Reclutamiento</b>			<b>\$114.15</b>
-------------------------------	--	--	-----------------

---

---

**Técnicas de Selección**


---



---

Técnica de Entrevista

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Papelería	60	\$0.02	\$1.20
Costo de tinta	60	\$4.20	\$4.20
<b>Total</b>			<b>\$5.40</b>

---

Test Psicológicos para los participantes

---

**Materiales para los candidatos**


---

Papel			
Lápiz	1 x resma de papel.	\$2.25	\$2.25
Lapicero			
Impresiones	2x paquetes de lápiz(12U)	\$2.00	\$4.00
Total	2 x paquete de lapicero(12U)	\$2.50	\$5.00
	110 impresiones	\$0.08	\$8.80
			<b>\$20.05</b>

---

**Total de Selección.**
**\$25.45**


---



---

**Contratación.**


---

 Contratos (por tiempo indefinido y eventual)
 

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Papelería	12	\$0.02	\$0.24
Costo de tinta	12	\$0.07	\$0.84
<b>Total</b>			<b>\$1.08</b>

---

 Inducción
 

---

Papelería	12	\$0.02	\$0.24
Costo de tinta	12	\$0.07	\$0.84
<b>Total</b>			<b>\$1.08</b>

---

**Total de contratación e inducción. \$2.16**

---

---

**Proceso de aplicación de personal.**

---

**Manual de bienvenida.**

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Papelería	32	\$0.02	\$0.64
Costo de tinta	32	\$0.07	\$2.24
<b>Total</b>			<b>\$2.88</b>

---

**Manual de Reclutamiento y selección de personal**

---

Papelería	45	\$0.02	<b>\$0.90</b>
Costo de tinta	45	\$0.07	<b>\$3.15</b>
<b>Total</b>			<b>\$4.05</b>

---

**Métodos de evaluación de desempeño**

---

Evaluación 360°

---

Papelería	70	\$0.02	\$1.40
Costo de tinta	70	\$0.07	\$4.90
<b>Total</b>			<b>\$6.30</b>

---

---

Método de escalas graficas

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Papelería	6	\$0.02	\$0.12
Lapicero	1	\$0.25	\$0.25
Costo de tinta	6	\$0.07	\$0.42
<b>Total</b>			<b>\$0.80</b>

---

Método de elección forzada

---

Papelería	1	\$0.02	\$0.02
Lapicero	1	\$0.25	\$0.25
Costo de tinta	1	\$0.07	\$0.07
<b>Total</b>			<b>\$0.35</b>

---

Método de incidentes críticos

---

<b>Papelería</b>	7	\$0.02	\$0.14
<b>Lapicero</b>	1	\$0.25	\$0.25
<b>Costo de tinta</b>	7	\$0.07	\$0.49
<b>Total</b>			<b>\$0.88</b>

---

**Total de proceso de aplicación** **\$15.26**

---

---

**Proceso de mantenimiento de personal.**

---

Prestaciones y beneficios.

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Canasta básica	35	\$45.00	\$1,575
Reconocimiento empleado del mes	1 por mes	\$30.00	\$360
<b>Total</b>			<b>\$1,935</b>

---

Motivación

---

Papelería	90	\$0.02	\$1.80
Costo de tinta	35	\$0.07	\$2.45
Lapicero	1 caja(12U)	\$2.50	\$2.50
<b>Total</b>			<b>\$6.75</b>

---

Higiene y seguridad ocupacional

---

Botiquín	5 botiquines básicos para 5 áreas.	\$24.80	\$124.00
Extintores	6 extintores para las áreas	\$75.00	\$450.00
Capacitación de higiene y seguridad	3 técnicas de capacitación	\$128.33	\$385.00
<b>Total</b>			<b>\$959.00</b>

---

<b>Total de proceso de mantenimiento.</b>	<b>\$2,900.75</b>
---	-------------------

---

**Proceso de seguimiento de Personas.**

---

**Base de Datos**

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Elaboración de sistema	1	\$75	\$75.00
Mantenimiento (opcional)	1	\$25	\$25.00
<b>Total</b>			<b>\$100.00</b>

---

**Buzón de sugerencias**

Elaboración de buzón	1	\$15	\$15.00
Papelería	50	\$0.02	\$1.00
Costo de tinta	50	\$0.07	\$3.50
<b>Total</b>			<b>\$19.50</b>

---

**Buzón de sugerencia virtual**

Creación de sugerencia de buzón virtual	Por mes	\$35.00	\$35.00
<b>Total</b>			<b>\$35.00</b>

---

---

 Encuesta manual para el seguimiento y control del Depto.
 

---

Concepto	Cantidad	Precio unitario.	Total
Papelería	50	\$0.02	<b>\$1.00</b>
Costo de tinta	50	\$0.07	<b>\$3.50</b>
<b>Total</b>			<b>\$4.50</b>

---

 Encuesta virtual para el seguimiento y control del Departamento
 

---

<b>Software para encuesta y seguimiento</b>	Por mes	\$35	<b>\$35.00</b>
<b>Total</b>			<b>\$35.00</b>

---

<b>Total de proceso de seguimiento</b>	<b>\$ 194.00</b>
--	------------------

---

<b>Total de Diseño de Departamento de R.H.</b>	<b>\$3,317.22</b>
--	-------------------

---



5.6 Cronograma de Actividades

Cronograma		Semanas																															
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto							
Fases	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capítulo I	Planteamiento del problema, situación del problema, antecedentes de la investigación, formulación del problema, justificación y objetivos.																																
Capítulo II	Marco histórico, marco teórico, marco legal																																
Capítulo III	Tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, instrumentos, fuentes de información, análisis e interpretación de datos																																
Capítulo IV	Análisis e interpretación de Datos																																
Capítulo V	Propuesta * Diseño de un Departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño administrativo de la Alcaldía Municipal de Ulazapa, Departamento de San Miguel, año 2020.																																
Entrega	Entrega de tesis																																

Fuente: Elaboración propia.



# Anexos

## Anexo 1. Variables de estudio

Objetivo General	Variables
<p><b>Diseño de un Departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño administrativo de la Alcaldía Municipal de Uluzapa, departamento de San Miguel, año 2020.</b></p>	<p style="text-align: center;">Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
	<p style="text-align: center;">Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del desempeño administrativo de la Alcaldía Municipal</li> </ul>

**OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORIAS Y SUB CATEGORIAS**

Objetivos específicos	Categorías	Definición	Subcategoría	Instrumento
<p><b>Determinar las funciones administrativas del personal de la Alcaldía municipal de Uluazapa.</b></p>	<p align="center"><b>Categoría 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones Administrativas del Personal</li> </ul>	<p>Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.</p>	<p><b>• Procesos de provisión de personas</b> ¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área? ¿Cree que la persona designada es idónea para el cargo?</p> <p><b>•Procesos de aplicación de personas</b> ¿Quién se encarga de la Selección de la persona adecuada para el puesto?</p> <p><b>•Proceso de mantenimiento de persona</b> ¿Cuenta los empleados con prestaciones</p>	<p align="center">Entrevista</p>
	<p align="center"><b>Categoría 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la Alcaldía municipal de Uluazapa.</li> </ul>			

			<p>sociales al realizar un trabajo eficiente en la Alcaldía en general?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proceso de desarrollo de personas</b> ¿Quién se encarga de capacitar al personal? Y ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?</li><li>• <b>Proceso de seguimiento de personas</b> ¿Está conforme con su puesto o área de trabajo?</li><li>• <b>Especialización</b> ¿Se le da oportunidades de mejora al personal dentro de la alcaldía?</li></ul>	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Integración del personal.</b></li><li>• <b>Optimización del uso de los recursos.</b> ¿le han ayudado las capacitaciones que se han impartido?</li></ul>	
--	--	--	--	--

Objetivos específicos	Categoría	Definición	Subcategoría	Instrumento
<p>Identificar si la gestión administrativa de recursos humanos brinda a los usuarios los servicios municipales eficientes y de calidad.</p>	<p><b>Categoría 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión Administrativa.</li> </ul>	<p>La gestión administrativa de recursos humanos es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subsistema de Provisión.</b> ¿Considera que el personal que labora en la Alcaldía, es idóneo para resolver sus dudas o consultas?</li> </ul>	<p>Encuesta</p>
	<p><b>Categoría 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Servicios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subsistema de Mantenimiento.</b> ¿Considera que el personal de la alcaldía tiene dominio sobre la información que usted está solicitando?</li> <li>• <b>Subsistema de control.</b> ¿Con que frecuencia visita la Alcaldía municipal de Uluazapa?</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Subsistema de desarrollo.</b> Del trato que recibe de parte del personal que labora en la municipalidad ¿Cree que la alcaldía puede mejorar en ciertos aspectos?</li></ul>	
			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Subsistema de Aplicación.</b> De los siguientes aspectos que se le mencionan ¿Cuáles considera necesarios a implementar para mejorar las funciones del personal de la Institución?</li></ul>	

			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Productividad.</b> ¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la alcaldía?</li><li>• <b>Eficiencia.</b> ¿Considera necesario mejoras al personal que lo atiende, en las diferentes áreas de la alcaldía?</li><li>• <b>Eficacia.</b> ¿Cómo califica la atención personalizada que le brindan los empleados de la alcaldía para tratar de solventar sus inconvenientes?</li><li>• <b>Calidad.</b> ¿Cómo calificaría la calidad de los</li></ul>	
--	--	--	---	--



			<p>servicios que brinda la alcaldía?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Servicio.</b></li><li>• <b>Imagen.</b></li><li>• <b>Estrategias</b> ¿Estaría dispuesto colaborar con la administración a través de sugerencias, para mejorar el desempeño laboral de la municipalidad?</li></ul>	
--	--	--	--	--

Objetivos específicos	Categorías	Definición	Subcategoría	Instrumento
<p><b>Indagar la viabilidad organizacional de la creación de un departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía de Uluzapa.</b></p>	<p><b>Categoría 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad organizacional para la Alcaldía</li> </ul> <p><b>Categoría 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>	<p>El Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Viabilidad Técnica</b> ¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área? ¿Cree que la persona designada es idónea para el cargo?</li> <li>• <b>Viabilidad Económica</b> ¿Cuenta la Alcaldía con la Capacidad Financiera para la creación de un departamento de Recursos Humanos?</li> <li>• <b>Viabilidad Operativa</b> ¿De qué manera miden el grado de satisfacción de los usuarios de la Alcaldía para los diferentes tramites que realizan?</li> <li>• <b>Planeación</b> ¿Cuáles son las Funciones Administrativa que practica el Personal de la Alcaldía?</li> </ul>	<p>Encuesta</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reclutamiento</b> ¿Qué tipo de Reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?</li> <li>• <b>Selección del personal.</b> ¿Para usted es necesario la implementación de los manuales de selección y manuales de reclutamiento e inducción?</li> <li>• <b>Manuales administrativos.</b> ¿Cuáles Manuales considera que se deben implementar dentro de la Alcaldía?</li> <li>• <b>Contratación e inducción del personal.</b> ¿Considera que todo el personal de la Alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan al ciudadano?</li> </ul>	
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Evaluación de desempeño</b> ¿Se Evalúa el Desempeño del Personal de la Alcaldía?</li> <li>• <b>Capacitación de personas</b> ¿Recibe alguna capacitación o retroalimentación como empleado de la alcaldía municipal?</li> <li>• <b>Relaciones laborales.</b> ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su Alcaldía?</li> <li>• <b>Prestaciones y beneficios sociales.</b> ¿Existen Algún tipo de compensación (remuneraciones, beneficios, recompensas y servicios sociales) por el buen desempeño de los empleados en la Alcaldía?</li></ul>	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Higiene y seguridad ocupacional.</b> ¿Considera que los trabajadores operan de forma ordenada?</li> <li>• <b>Auditoria de personal</b> ¿Existe algún mecanismo del Control y Base de Datos del personal?</li></ul>	
--	--	--	---	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista Dirigida al encargado de recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel.

**Objetivo:** Recopilar información que permita identificar deficiencias en el área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, departamento de San Miguel para poder realizar un Trabajo de Grado que permita mejorar el desempeño del personal.

**Realizada por:** Estudiantes Egresados de Administración de Empresas.

Pregunta N° 1.

¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área? ¿Cree que la persona designada es idónea para el cargo?

Pregunta N° 2.

¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos?

Pregunta N° 3.

¿Cuáles son las Funciones Administrativa que practica el Personal de la Alcaldía?

Pregunta N° 4

¿La Alcaldía cuenta con manuales de descripción o análisis de puesto?

Pregunta N°5.

¿Qué tipo de manuales considera más necesarios para La Alcaldía?

Pregunta N° 6.

¿Qué tipo de Reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?

Pregunta N° 7

¿De qué manera atraen candidatos calificados a la Alcaldía?

Pregunta N° 8.

¿Quién es el encargado de Seleccionar a la persona más adecuada para la vacante y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

Pregunta N°9 .

¿Quién es el encargado de la contratación del personal de la Alcaldía?

Pregunta N°10.

¿Se aplica el proceso de Inducción al personal (orientación sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades)

Pregunta N°11.

¿De qué manera Evalúa el Desempeño del Personal de la Alcaldía?

Pregunta N°12.

¿Considera necesario implementar algún nuevo método de Evaluación de Desempeño?



Pregunta N°13.

¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Alcaldía ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

Pregunta N°14

¿Quién se encarga de capacitar al personal? Y ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

Pregunta N°15

¿Existen algún tipo de compensación (remuneraciones, beneficios, recompensas y servicios sociales) para los empleados?

Pregunta N°16

Según su opinión, ¿Qué tipo de incentivos les gustaría a los empleados que ofreciera la Alcaldía?

Pregunta N°17

¿Cuentan con un plan de Higiene y Seguridad en la alcaldía?

Pregunta N°18

¿Existe algún mecanismo de Auditoria o Control del Personal?

Pregunta N°19

¿Considera viable la ejecución de un departamento de Recursos Humanos?

Pregunta N°20

¿Cómo percibe el ambiente laboral en el puesto de trabajo de los empleados de La Alcaldía?

Pregunta N°21

¿De qué depende la motivación de los empleados de La Alcaldía?

Pregunta N°22

¿Considera que todo el personal de la Alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Encuesta dirigida a Empleados.*

**Objetivo:** Recopilar información que permita identificar deficiencias en el área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, departamento de San Miguel para poder realizar un Trabajo de Grado que permita mejorar el desempeño del personal.

**Realizada por:** Estudiantes Egresados de Administración de Empresas.

**Sexo:** M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Cargo.** \_\_\_\_\_

**Tiempo de trabajo.** \_\_\_\_\_

Pregunta N° 1.

¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N°2.

¿Cuenta la Alcaldía con Funciones Administrativas de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N°3.

¿Está conforme con su puesto o área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°4.

De los siguientes aspectos sobre el área de Recursos Humanos que se le muestra a continuación, según su opinión, ¿qué tipos de manuales considera mas necesarios?

Priorice 3.

Selección.

Reclutamiento.

Contratación.

Inducción.

Bienvenida.

Descripción de puestos.

Higiene y Seguridad  
Ocupacional.

Pregunta N°5.

¿Se le han dado manuales de Análisis y Descripción de puestos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°6.

¿Quién fue el encargado de su Reclutamiento?

- a) Alcalde en funciones\_\_\_\_\_
- b) Gerente de Recursos Humanos\_\_\_\_\_
- c) Síndico Municipal\_\_\_\_\_
- d) Otro (Mencione) \_\_\_\_\_

Pregunta N°7.

¿Para usted la forma en que se Recluta el nuevo personal en la Alcaldía es correcta?

- a) Si\_\_\_\_\_
- b) No\_\_\_\_\_

Pregunta N°8.

¿De qué manera conoció acerca de las ofertas laborales en la Alcaldía?

Tv. \_\_\_\_\_ Radio. \_\_\_\_\_ Redes Sociales. \_\_\_\_\_ Boca a boca\_\_\_\_\_ Otro. \_\_\_\_\_

Pregunta N°9.

¿Considera que los procesos de selección son los adecuados?

- a) Si\_\_\_\_\_
- b) No\_\_\_\_\_

Pregunta N°10.

¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?

Jefe de área. \_\_\_\_\_ Secretario. \_\_\_\_\_ Alcalde \_\_\_\_\_

Pregunta N°11.

¿Considera que la Alcaldía es eficiente y eficaz al momento de realizar la contratación de personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No

Pregunta N°12.

¿Considera necesario llevar a cabo un proceso completo de Inducción (orientación sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades) dentro de la Alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°13.

¿Se le Evalúa el Desempeño dentro de la Alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°14.

A su criterio, ¿sería necesaria la implementación de nuevos métodos de evaluación de desempeño?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°15.

¿Se le notifican antes de realizar las Evaluaciones de Desempeño dentro de la alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N°16.

¿Recibe alguna capacitación o retroalimentación como empleado de la alcaldía municipal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N°17.

Si su respuesta es Si ¿le han ayudado las capacitaciones que se han impartido?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N° 18.

¿Con que frecuencia serían necesarias las capacitaciones? Según su opinión

Mensual. \_\_\_\_\_ Trimestral. \_\_\_\_\_ Anual. \_\_\_\_\_

Pregunta N° 19.

¿En qué día de la semana le gustaría recibir las capacitaciones?

Lunes \_\_\_\_\_ Martes \_\_\_\_\_ Miércoles \_\_\_\_\_ Jueves \_\_\_\_\_ Viernes \_\_\_\_\_

Pregunta N° 20.

A su criterio ¿en qué jornada prefiere para las Capacitaciones?

Mañana\_\_\_\_\_ Mediodía\_\_\_\_\_ Tarde\_\_\_\_\_

Pregunta N° 21.

¿Existen Algún tipo de compensación (remuneraciones, beneficios, recompensas y servicios sociales) por el buen desempeño de los empleados en la Alcaldía?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

Pregunta N° 22.

Si su respuesta es No, ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que ofreciera la Alcaldía?

Incentivos Monetarios. \_\_\_\_\_ Incentivos no Monetarios. \_\_\_\_\_ Ambos. \_\_\_\_\_

Pregunta N°23.

¿Considera que la alcaldía le da importancia a la Higiene y Seguridad?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

Pregunta N°24.

¿Son seguras las condiciones en la que desempeña su trabajo?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_



Pregunta N°25.

¿Conoce sobre algún mecanismo del Control y Base de Datos del personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N°26.

¿Considera de relevancia la creación de un departamento de Recursos Humanos?

Irrelevante \_\_\_\_\_ Poco Relevante \_\_\_\_\_ Relevante \_\_\_\_\_

Muy Relevante \_\_\_\_\_

Pregunta N°27.

¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Pregunta N°28.

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Alcaldía?

Muy Malo \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Muy bueno \_\_\_\_\_

Pregunta N°29.

¿Se siente motivado en su puesto o área de trabajo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de Uluazapa, Departamento de San Miguel.

**Objetivo:** Recopilar información objetiva para determinar el grado de satisfacción de los usuarios en los servicios que se le brindan y así medir la capacidad del personal que labora en la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio. Marque con una X.

**Sexo:** M\_\_\_\_ F\_\_\_\_      **Edad:** \_\_\_\_\_

Pregunta N° 1.

¿Con que frecuencia visita la Alcaldía municipal de Uluazapa?

Semanalmente\_\_\_\_\_

Mensualmente\_\_\_\_\_

Quincenalmente\_\_\_\_\_

Ocasionalmente (pagos, tramites y consultas) \_\_\_\_\_

Pregunta N° 2.

¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la alcaldía?

Muy Malo \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_

Pregunta N° 3.

Como usuario de la municipalidad ¿Considera necesario mejoras al personal que lo atiende, en las diferentes áreas de la alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N° 4.

¿Considera que el personal que labora en la Alcaldía, es idóneo para resolver sus dudas o consultas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N° 5.

De los siguientes aspectos marque con una "X" ¿Cuáles considera necesarios a implementar para mejorar las funciones del personal de la Institución?

(seleccione Máximo 3)

Selección y contratación del personal idóneo para la  
alcaldía

Mejorar la calidad de servicios prestados por la  
institución

Mejorar el clima laboral de la institución

Buzón de sugerencias

Un Departamento de Recursos Humanos que ayude a  
cubrir las diferentes necesidades que presenta el personal,  
con la intención de mejorar la atención al cliente, a través  
de las personas correctas en cada área de la alcaldía.

Pregunta N° 6.

¿Considera que el personal de la alcaldía tiene dominio sobre la información que usted está solicitando? ¿y de ser necesario, se muestran dispuestos a colaborar entre ellos, para ayudarle?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Pregunta N° 7.

¿Cómo califica la atención personalizada que le brindan los empleados de la alcaldía para tratar de solventar sus inconvenientes?

Muy Malo \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

Pregunta N° 8.

¿Estaría dispuesto colaborar con la administración a través de sugerencias, para mejorar el desempeño laboral de la municipalidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta N° 9.

¿Por cuál de estos servicios visita la alcaldía habitualmente? (seleccione máximo 2)

Pago de Impuestos \_\_\_\_\_

Registros jurídicos (asentamiento, solicitud de partidas, actas, etc.) \_\_\_\_\_

Emergencias (protección civil) \_\_\_\_\_

Solicitud de información institucional (informes contables o administrativos)

\_\_\_\_\_

Pregunta N° 10

¿Cómo calificaría la calidad de los servicios que brinda la alcaldía?

Muy Malo\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_ Muy Bueno\_\_\_\_\_

**Bibliografía**

Alvira Martín, F. (2002). *Perspectiva cualitativa y cuantitativa en la metodología sociológica*.

Asamblea Legislativa . (1983). *Constitucion de la Republica de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Juridica Salvadoreña.

Asamblea Legislativa de El Salvador . (1956). *Ley sobre seguridad e higiene del trabajo* . San Salvador .

Asamblea Legislativa de El Salvador . (2010). *LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO*. San Salvador .

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2006). *LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL*. San Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2011). *Ley de Etica Gubernamental*. San Salvador.

Bohlander, S. &. (2002). *Adminitracion de Recursos Humanos*. Madrid.

- Bungue, M. (s.f.). Recuperado el 25 de 04 de 2020, de  
[https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/DE/MI/S12/MI12\\_Visual.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/DE/MI/S12/MI12_Visual.pdf)
- Chávez Zamora, M. Y. (2006). *Repositorio UFG*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de  
<https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6707/2/352.0072-Ch512d-Capitulo%201.pdf>
- Chiavenato. (1986). *Introduccion a la teoria General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. McGraW-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* .
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Constituyente, A. L. (1986). *Codigo Municipal* . San Salvador.
- DESEMPEÑO, ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL. (31 de Octubre de 2019). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*.  
Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador:  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20504/>
- Dora, B. (2009). LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AMBITO MUNICIPAL Y DESARROLLLO LOCAL. *Pilquen*, 1-7.
- Ehrlich, J. A. (2010). *Ley de la Carrera Administrativa*. San Salvador: Asociación Salvadoreña para la Promoción de las Ciencias Sociales y la Administración.
- García Sanz, V. (2012). *Universidad de Valladolid*. Obtenido de  
<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Gestión de recursos humanos. (25 de Septiembre de 2014). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5915>

Idalberto. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw Hill.

Idalberto, C. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Idalberto, c. (2009). *Gestión del Talento Humano*. mcgraw hill.

Idalberto, C. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* . Bogota: McGraw Hill.

Idalberto, chiavenato. (2004). *Gestion de talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

*Listasal*. (s.f.). Recuperado el 5 de Abril de 2020, de [listasal.info/municipios/](http://listasal.info/municipios/)

Ministerio de Hacienda de El Salvador. (2000). *LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -LACAP*. San Salvador.

*monografias*. (2020 de Febrero de 2020). Obtenido de monografias:

<https://www.monografias.com/docs/Subsistema-De-Aplicaci%C3%B3n-De-Recursos-Humanos-P369LJGPJ8GNZ>

Organizacion Internacional del Trabajo. (1972). *Código de Trabajo de la República de El Salvador*. San Salvador.

Pabon, R. (6 de Noviembre de 2013). Obtenido de

<http://aulapreparacionyevaluaciondeproyectos.blogspot.com/2013/11/viabilidad-organizacional-legal-y-social.html>

Peiro Jose, M. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*.



Programa Estado de la Nación. (s.f.). *Repositorio Institucional CONARE*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <http://hdl.handle.net/20.500.12337/724>

*Provision de Recursos Humanos*. (9 de Abril de 2020). Obtenido de Provision de Recursos Humanos:  
[http://ual.dyndns.org/biblioteca/admon\\_recursos\\_humanos/pdf/unidad\\_6.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/admon_recursos_humanos/pdf/unidad_6.pdf)

Salvador, C. d. (s.f.). *Tramites Gob.sbv*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/EISal/constitucion.pdf>

Stoner, James A. F. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.

*TICS*. (10 de Abril de 2020). Obtenido de TICS:  
<http://tecnologiasycomputo.blogspot.com/2016/02/viabilidad-tecnica-economica-y-operativa.html>

*Tramites Gob.Sv*. (s.f.). Recuperado el 5 de Abril de 2020, de [tramites.gob.sv/media/Codigo\\_municipal.pdf](http://tramites.gob.sv/media/Codigo_municipal.pdf)

*Transparencia*. (13 de Abril de 2020). Obtenido de Transparencia:  
[https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/318/109/original/Manual\\_de\\_Reclutamiento\\_Seleccion\\_Contratacion\\_Induccion\\_de\\_Personal.pdf?1569874028](https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/318/109/original/Manual_de_Reclutamiento_Seleccion_Contratacion_Induccion_de_Personal.pdf?1569874028)

*Universidad ECCI*. (9 de Abril de 2020). Obtenido de Universidad ECCI:  
<https://sites.google.com/site/portafoliowmican/funcion-administrativa-y-operativa-de-las-empresas>

Victory, C. (s.f.). *CIDOB*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/Walter/Downloads/28138-Texto%20del%20art%C3%ADculo-28062-1-10-20060309%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Walter/Downloads/28138-Texto%20del%20art%C3%ADculo-28062-1-10-20060309%20(1).pdf)

*Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 26 de Abril de 2020, de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Uluazapa>

William B. Werther, Jr. Keith Davis. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. . México : Mac Graw – Hill.