

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



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

**TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN: EN RECURSOS HUMANOS**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

**PRESENTADO POR:**

OSCAR ARMANDO COLORADO BONILLA  
JOSÉ VLADIMIR MARTÍNEZ GUEVARA  
TATIANA LISSETH MELÉNDEZ RENDEROS

**CÓDIGO DE CARRERA:**

L10802  
L10802  
L10802

**JUNIO 2022**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Virrector Académico: PhD. Raul Ernesto Azcuenaga López

Virrector Administrativo: Ing. Juan Rosa Quintanilla

Secretario general: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Director General de Proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador del seminario: Lic. Rafael Aristides Campos

Director de escuela: Abraham Vásquez Sánchez

## **JURADO EXAMINADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Docente asesor)

**JUNIO 2022**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedicado especialmente para mi madre y abuelos maternos por brindarme un apoyo incondicional, por ser un pilar importante en mi vida y un ejemplo a seguir, por sus consejos, por su ayuda económica y por todo el amor que me han dado. A mi novio que me apoyó levantándome los ánimos cuando las situaciones se ponían difíciles y a mis amigos y a todas las personas que de una u otra manera me han apoyado en todo el camino de mi carrera.

### **Tatiana Lisseth Meléndez Renderos**

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la universidad, gracias por permitir convertirme en ser un profesional en la carrera de Contaduría Pública, asimismo, agradezco a cada uno de los maestros que fueron parte de este proceso y del logro de este sueño de muchos que tengo en la vida. También, quiero agradecer a mis padres que fueron el principal apoyo durante toda mi carrera, quienes estuvieron dándome ánimo hasta en los momentos más difíciles, y por todo el amor incondicional que tiene para mí. Además, agradezco a todos mis familiares que estuvieron siempre pendiente de mi avance en la carrera y por último a mis amigos que me ayudaron y apoyaron en mis momentos de estrés y frustración.

Finalmente agradezco a mis compañeros por haber depositado su confianza en mí para poder realizar cada actividad en cada una de las materias cursadas, de igual forma a mis compañeros de especialización por todo su apoyo y paciencia ya que sin ellos esto no habría sido posible el proceso final del desarrollo del trabajo final.

### **Oscar Armando Colorado Bonilla**

Expreso mi agradecimiento a Dios, quien me permitió iniciar y culminar la carrera, a pesar de las dificultades y desánimos que llegaron a mi vida; a mi madre y a mi abuela que siempre me apoyaron de diferentes maneras para que yo pudiera terminar mis estudios. De igual forma, a mis amigos y compañeros que hicieron de esta etapa un proceso de vivencias que nunca olvidaré.

Por último, agradecer a todas aquellas personas que creyeron en mí, dándome ánimos y consejos, que hoy en día, son el reflejo de la realización de este trabajo.

### **José Vladimir Martínez Guevara**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>A- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Formulación del problema.....	2
<b>B- MARCO DE REFERENCIA ALCALDÍA MUNICIPAL Y EL MUNICIPIO DE GUADALUPE</b> .....	<b>2</b>
1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Guadalupe .....	2
1.1 Municipio .....	2
1.1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Guadalupe .....	2
1.1.2 Rutas .....	3
1.1.3 Extensión territorial .....	3
1.1.4 Habitantes .....	3
1.1.5 Infraestructura.....	4
1.1.6 Cantones.....	4
1.1.7 Municipios con que colinda .....	4
1.1.8 Principales actividades económicas .....	4
1.2 Alcaldía.....	5
1.2.1 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Guadalupe .....	5
1.2.2 Empleados .....	5
1.2.3 Misión.....	5
1.2.4 Visión.....	6

1.2.5 Servicios que brinda .....	6
2. Marco Legal e Institucional.....	<b>8</b>
a) Constitución de la República .....	8
b) Código Municipal .....	9
c) Código de Trabajo .....	10
d) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador .....	10
e) Ley General Tributaria Municipal .....	13
f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública .....	14
g) Ley de la Corte de Cuentas de la República .....	15
h) Ley de Ética Gubernamental.....	16
3. Marco General del Tema de Estudio .....	<b>23</b>
3.1 Generalidades de las Instituciones Gubernamentales.....	23
3.2 Generalidades de la Unidad de Recursos Humanos .....	25
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>42</b>
<b>C- DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>42</b>
1. Tipo de investigación.....	<b>42</b>
2. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.....	<b>42</b>
4. Unidades de análisis población y muestra .....	<b>44</b>
4.1 Unidades de análisis.....	44
4.2 Población .....	44
4.3 Censo .....	44
6. Análisis e interpretación de los datos procesados .....	<b>45</b>
7. Operacionalización de hipótesis .....	<b>45</b>
8. Diagnóstico de la investigación.....	<b>48</b>

<b>D. CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
<b>E. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>53</b>
<b>A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>53</b>
1. Objetivos de la propuesta.....	<b>53</b>
a) Objetivo general.....	53
b) Objetivos específicos.....	53
2. Importancia de la propuesta.....	<b>54</b>
3. Alcance.....	<b>54</b>
4. Limitaciones .....	<b>54</b>
<b>B. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>55</b>
a) Misión de la Unidad de Recursos Humanos.....	<b>55</b>
b) Visión de la Unidad de Recursos Humanos. ....	<b>55</b>
c) Valores de la Unidad de Recursos Humanos.....	<b>55</b>
d) Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.....	<b>56</b>
a) Objetivo general.....	56
b) Objetivos específicos.....	56
f) Organigrama actual .....	<b>58</b>
g) Organigrama propuesto.....	<b>59</b>
h) Estructura de la Unidad de Recursos Humanos (propuesto).....	<b>60</b>
i) Descripción de Puestos .....	<b>61</b>
j) Descripción de funciones generales .....	<b>64</b>
j) Croquis incluyendo la unidad a crear .....	<b>65</b>
k) Procesos .....	<b>66</b>

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO .....	66
2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	70
3.PROCESO DE SELECCIÓN.....	76
4.PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	93
5.PROCESO DE INDUCCIÓN .....	96
5.VALUACIÓN DE PUESTOS.....	97
<b>C. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>98</b>
<b>D. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>102</b>

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Cuestionario

ANEXO 2: Entrevista

ANEXO 3: Resultados del estudio de campo

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama Alcaldía de Guadalupe .....	<b>9</b>
<b>Figura 2</b> Antecedentes de los RRHH .....	<b>26</b>
<b>Figura 3</b> Organización Departamento RRHH .....	<b>29</b>
<b>Figura 4</b> Organigrama actual de la Alcaldía .....	<b>58</b>
<b>Figura 5</b> Organigrama propuesto .....	<b>59</b>
<b>Figura 6</b> Estructura de RRHH .....	<b>60</b>
<b>Figura 7</b> Croquis de la Alcaldía .....	<b>65</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de Hipótesis.....	<b>45</b>
----------------	--------------------------------------	-----------

## RESUMEN

La iniciativa de la creación de una Unidad de Recursos Humanos surge al realizar una visita de campo a la Alcaldía Municipal de Guadalupe; se conversó con el alcalde Ing. José Renderos para identificar áreas donde se pudiera centrar el estudio. El Ing. manifestó que no existía la Unidad de Recursos Humanos y que por ende había procesos y manuales desactualizados; en donde se encuentra el Manual descriptor de puestos, los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y la Valuación de puestos. Así mismo, comentó que las funciones inherentes al área de Recursos Humanos eran desempeñadas por personas designadas que no cumplían el perfil del puesto, lo que puede ocasionar que no se cuente con talento humano idóneo para desempeñar las diferentes funciones dentro de la institución.

Por lo antes mencionado, se tomó a bien crear una propuesta que contenga la estructura, objetivos, valores, principios funciones, procesos y políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

### Objetivo del Trabajo de Graduación

Crear la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.

La investigación se realizó con una entrevista al alcalde municipal, conformada por una conversación semi estructurada; los ítems de la entrevista se perfilaron con tópicos de

procesos administrativos. Además, se suministró un cuestionario a los 41 colaboradores de la Alcaldía, es decir, que se aplicó censo.

El tipo de investigación utilizado fue el explicativo, que permitió describir algunas causas de la falta de una unidad de Recursos Humanos en la alcaldía, así mismo, relacionarlas con las deficiencias encontradas en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entre otros.

De los datos obtenidos de la entrevista y encuestas se determinó lo siguiente:

1. Funciones del área de Recursos Humanos desempeñadas sin tener preparación para ello.
2. No se les realiza pruebas psicométricas a los candidatos que concursan por una plaza vacante.
3. La institución tiene información administrativa desactualizada.
4. El clima laboral de la Alcaldía es considerado por los colaboradores como bueno o excelente.
5. No se realiza la valuación de puesto dentro de la institución.
6. Se evalúa el desempeño del talento humano dos veces al año.

#### Recomendaciones

1. Crear la Unidad de Recursos Humanos para ejercer adecuadamente la función administrativa.
2. Diseñar pruebas psicométricas.
3. Actualizar la información administrativa.

4. Realizar actividades de recreación para mantener y fortalecer el clima laboral.
5. Elaborar una valuación de puestos.
6. Dar continuidad a la evaluación del desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de la creación de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente. Esta se define como la encargada de gestionar el talento empresarial, específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización.

El Trabajo de Graduación consta de tres capítulos. En el primer capítulo, se enuncia en su totalidad el planteamiento del problema en forma de pregunta, se describen las generalidades de la Alcaldía, las leyes y normas que la rigen, así como las generalidades de las organizaciones Gubernamentales y la organización de la Unidad de Recursos Humanos, que comprende: antecedentes, definiciones, importancia y políticas de la unidad.

En el segundo capítulo, se definen las técnicas e instrumentos que facilitaron la obtención de la información, la que posteriormente se procesó con el uso de tablas de Excel y se representó gráficamente, seguidamente se muestra la interpretación de las opiniones brindadas por el talento humano, así como el tipo de investigación, objeto de estudio, unidades de análisis y operacionalización de variables. Además, se muestran los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo en la Alcaldía, la cual tuvo como objetivo compilar información necesaria para establecer un diagnóstico sobre la situación actual de la institución, determinando la necesidad de la creación de la Unidad de

Recursos Humanos, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo tres, contiene una propuesta de la creación de una Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Guadalupe. Ésta contiene generalidades de la misma, las cuales son: objetivo general y específicos, importancia, alcance y limitaciones. Además, se detallan las generalidades de la unidad a crear, entre las cuales están: misión, visión, valores, objetivos, organigrama, croquis, estructura, funciones y el número de personas que conformarán la unidad, las cuales estarán encargadas de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y valuación de puesto.

También, se presentan los pasos y formatos a seguir en los diferentes procesos antes mencionados; presupuesto de gastos proyectados de los diferentes rubros de insumos para la puesta en marcha del proyecto y el cronograma.

Por último, se detalla un listado de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas que sirvieron de base teórica para la realización de la investigación, formato de cuestionario, guía de preguntas y resultado de campo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.**

#### **A-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1. Antecedentes**

La Alcaldía Municipal de Guadalupe del departamento de San Vicente, es una institución gubernamental que tiene por finalidad velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad, por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad y procurar el mejoramiento social y cultural de los habitantes. Para llevar a cabo esta labor es necesario que los colaboradores que se desempeñan dentro de ella cumplan con un perfil adecuado para realizar eficazmente las diferentes actividades que se les asigne ya sea en oficina o en trabajo de campo.

La problemática surge a raíz de que, la Alcaldía no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos que apoye y guíe la labor de los empleados, ocasionando así deficiencias en la distribución de funciones en cada uno de ellos.

La falta de una Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía trae consigo problemas en la contratación de nuevo personal, ya que los procesos de reclutamiento y selección no se encuentran estructurados y en muchas ocasiones no son los adecuados, puesto que no existe una persona calificada que controle la gestión de Recursos Humanos. En

consecuencia, se puede llegar a contratar personal que no cumpla con los perfiles de puestos requeridos.

La Alcaldía, ya posee Manual de Descripción de Puestos, este no se encuentra actualizado.

## **2. Formulación del problema**

¿En qué medida la creación de la Unidad de Recursos Humanos mejorará el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe del departamento de San Vicente?

## **B- MARCO DE REFERENCIA ALCALDÍA MUNICIPAL Y EL MUNICIPIO DE GUADALUPE.**

### **1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Guadalupe**

#### **1.1 Municipio**

##### **1.1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Guadalupe**

Durante el año de 1790 muchos lugares se agruparon con la finalidad de construir el pueblo de Nuestra Señora de Tepetitán, entre ellos se encontraba el Valle de Rincón Grande. Para 1807 este se consideraba una hacienda que administraba el común del pueblo de Santo Domingo, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa.

En la gobernación de Diego Vigil, mediante Decreto Legislativo de fecha 21 de febrero de 1837, Valle de Rincón Grande fue denominado pueblo de “Guadalupe”



En fecha 27 de marzo de 1888 se obtuvo el título de villa en el cual para 1890 se estimaba que su población rondaba por los 1620 habitantes.

El 12 de septiembre de 1897, don Francisco Flores y sus socios decidieron firmar los estatutos de la Sociedad para la construcción de una Iglesia Parroquial en el pueblo de Guadalupe. El 25 de noviembre del mismo año dichos estatutos son aprobados por el Ministerio de lo Interior.

En fecha 10 de mayo de 1920, Guadalupe obtuvo la denominación de ciudad por la importancia de sus actividades agrícolas y comerciales, su densidad poblacional y el cumplimiento de otros requisitos exigidos por la Ley del Ramo Municipal.<sup>1</sup>

### **1.1.2 Rutas**

Guadalupe es un municipio del departamento de San Vicente, El Salvador. Sus rutas de buses que llevan son: la interdepartamental 501 que hace su recorrido de San Salvador a Guadalupe, la interurbana 178 que recorre por el km 51 y la ruta 160 por el Valle del Jiboa, estas dos con destino a San Vicente.<sup>2</sup>

### **1.1.3 Extensión territorial**

El municipio tiene un área de 21,51 km<sup>2</sup> y la cabecera una altitud de 735 msnm. Se encuentra asentado en las faldas del volcán de San Vicente.<sup>3</sup>

### **1.1.4 Habitantes**

Tiene una población de más de 6 mil habitantes.

---

<sup>1</sup> (Guadalupe (El Salvador), s.f.)

<sup>2</sup> (Guadalupe (El Salvador), s.f.)

<sup>3</sup> (Alcaldía Municipal de Guadalupe, 2018)

### **1.1.5 Infraestructura**

El Municipio de Guadalupe ha sufrido cambios en su composición debido a los terremotos del 2001, y cada día se agregan nuevos asentamientos humanos a nivel del casco urbano y de algunas zonas de los cantones.<sup>4</sup>

### **1.1.6 Cantones**

Su territorio comprende los cantones San Antonio Los Ranchos, San Benito, San Emigdio y San Francisco Agua Agria.<sup>5</sup>

### **1.1.7 Municipios con que colinda**

Limita al norte con Verapaz; al oeste con Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco (departamento de La Paz); al sur con San Juan Nonualco y Zacatecoluca (departamento de La Paz); y al este con Tepetitán<sup>6</sup>

### **1.1.8 Principales actividades económicas**

Guadalupe en la zona rural cuenta con una población de agricultores, los productos de mayor cultivo son granos básicos, caña de azúcar y el cultivo del café, que es el de mayor importancia. Las plantaciones de café representan un gran potencial para el municipio tanto en lo económico como en lo ambiental.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> (Mitigación, 2003)

<sup>5</sup> (Primer Inventario de Expresiones Culturales de Guadalupe, 2013)

<sup>6</sup> (Primer Inventario de Expresiones Culturales de Guadalupe, 2013)

<sup>7</sup> (Mitigación, 2003)

## **1.2 Alcaldía**

### **1.2.1 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Guadalupe**

La alcaldía ha funcionado en varios lugares, hace mucho tiempo funciono en la casa de don Francisco Platero allá por 1930, luego el edificio municipal estuvo ubicado en la esquina frente al parque central; edificio que fue destruido y quemado durante la pasada guerra civil. En tiempos pasados existían personas las cuales se les llamaban “semaneros” estas personas prestaban servicios en la alcaldía municipal durante las semanas entre estos semaneros tenemos a Florencio Bernabé, también a los semaneros se les conocía como “alguaciles” tenían poder como un alcalde.

Los alcaldes eran interinos y algo curioso no podían leer ni escribir solo podían firmar y cualquier otra persona podía firmar en caso que este no pudiese. La alcaldía se ha transformado grandemente hoy en día, porque en la actualidad existe un concejo municipal que está integrado por un número de regidores que representan los cantones que pertenecen al municipio.<sup>8</sup>

### **1.2.2 Empleados**

La Alcaldía Municipal de Guadalupe, al año 2021, cuenta con 42 empleados.

### **1.2.3 Misión**

Contribuir al desarrollo sustentable de los habitantes del municipio de Guadalupe, en las áreas de Promoción Humana, Salud, Educación, Cultura, Deportes, Medio Ambiente y obras de infraestructuras, promoviendo espacios de participación ciudadana, generando

---

<sup>8</sup> (Primer Inventario de Expresiones Culturales de Guadalupe, 2013)

y administrando los recursos financieros con eficiencia, eficacia y transparencia, impulsado un desarrollo sostenible y sustentable a través de un equipo de trabajo comprometido con las necesidades de la población.

#### **1.2.4 Visión**

Ser un municipio integrado e integrador, comprometido con el desarrollo económico y social de la población de Guadalupe. Propiciando la democracia, participación y organización de las comunidades, en el fortalecimiento de la autogestión, la cooperación y la solidaridad, comprometidos y en pleno ejercicio de su ciudadanía.<sup>9</sup>

#### **1.2.5 Servicios que brinda**

Entre los servicios que brinda la institución, se mencionan:

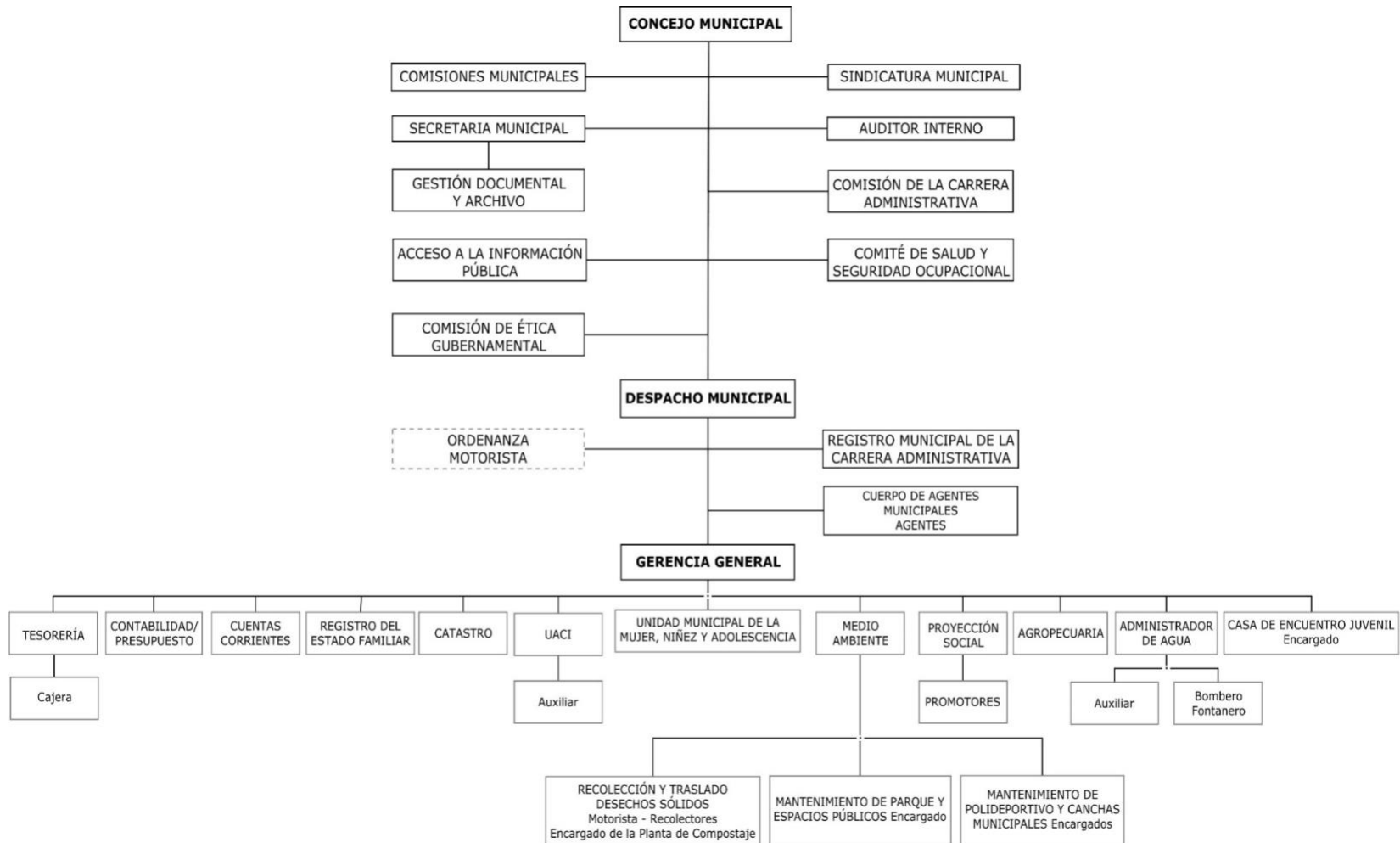
1. Asesoramiento en área de la mujer
2. Certificación de partida de nacimiento
3. Constancias firmadas por el señor alcalde
4. Matrimonio civil
5. Solicitud de estados de cuenta
6. Solicitud de inspección ambiental
7. Solicitud de información

---

<sup>9</sup> (Florentino, 2019)

## 1.5 Organigrama de la institución

**Figura 1**  
Organigrama Alcaldía de Guadalupe



Fuente: Manual de Bienvenida

## **2. Marco Legal e Institucional**

### **2.1 Marco legal**

#### **a) Constitución de la República**

**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.

**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.

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

1º.- 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;

2º.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

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

5º.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

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

**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 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.<sup>10</sup>

#### **b) Código Municipal**

**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. 24.** 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.

**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.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> (Constitución de la República, 1983)

<sup>11</sup> (Código Municipal, 1986)

### **c) Código de Trabajo**

El artículo 2 establece las disposiciones del código:

- i. Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y,
- ii. Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

El artículo 17 establece la definición del contrato individual de trabajo, el cual hace referencia a “aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario”.<sup>12</sup>

### **d) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador**

El objeto de la 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 tratados.

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. (Artículo 1)

---

<sup>12</sup> (Código de Trabajo, 1972)



**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.

Aquellos cargos que por su naturaleza requieren alto grado de confianza, tales como Secretario Municipal, Tesorero Municipal, Gerente General, Gerentes de Área o Directores, Auditores Internos, Jefes del Cuerpo Encargado de la Protección del Patrimonio Municipal y Jefes de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, los cuales serán nombrados por las respectivas municipalidades o entidades municipales.

3. Las personas contratadas temporal y eventualmente para estudios, consultorías, asesorías, capacitaciones o labores específicas que no constituyan una actividad regular y continua de la Municipalidad o entidad municipal contratante y que requieran conocimientos técnicos o profesionales que no puedan desempeñarse por personal de la misma.
4. Los funcionarios o empleados nombrados interinamente, excepto cuando el nombrado ya estuviere comprendido dentro de la carrera administrativa municipal.
5. Las personas contratadas temporalmente, para desarrollar labores contempladas dentro de partidas presupuestarias que obedecen a la solución de necesidades eventuales de la administración municipal, dentro de las cuales está la contratación de personal de manera temporal o las contratadas para la realización de obras, reparación de las mismas o para trabajos eventuales derivados de hechos o

circunstancias extraordinarias. La relación de trabajo de estos servidores se regulará por el Código de Trabajo en lo relativo a dichas labores.

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

**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.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

**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.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> (Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 2006)

### **e) Ley General Tributaria Municipal**

**Art. 1.** La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

**Art. 2.** Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

**Art. 3.** Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> (Ley General Tributaria Municipal, 1991)

## **f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública**

**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.

Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

**Art.9.** Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Las Municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los Consejos Municipales, así como por miembros de las Asociaciones Comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

**Art. 16.** Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no

personales, de acuerdo a su plan de trabajo y a su Presupuesto Institucional, la cual será de carácter público.<sup>15</sup>

### **g) Ley de la Corte de Cuentas de la República**

**Art. 1.** La Corte de Cuentas de la República, que en esta Ley podrá denominarse “la Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del artículo 195 y los incisos 4 y 5 del artículo 207 de la Constitución de la República.

**Art. 2.** La Corte es independiente del Órgano Ejecutivo, en lo funcional y administrativo. La independencia de la Corte se fundamenta en su carácter técnico, y sus actuaciones son totalmente independientes de cualquier interés particular.

La Corte elaborará el proyecto anual de ingresos y egresos de la institución, así como su respectivo régimen de salarios atendiendo a las políticas, procedimientos y fechas presupuestarias establecidas por la Ley de Administración Financiera del Estado y el Ministerio de Hacienda, y lo remitirá al Órgano Ejecutivo, para su inclusión en el Presupuesto General del Estado.

**Art. 3.** Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no

---

<sup>15</sup> (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, 2000)

estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos.<sup>16</sup>

#### **h) Ley de Ética Gubernamental.**

**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.

**Art.2** Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional. Asimismo, quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.<sup>17</sup>

### **2.2 Marco institucional**

#### **i) Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente.**

Es una herramienta administrativa que sirve para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados municipales de carrera,

---

<sup>16</sup> (Ley de la Corte de Cuentas de la República, 1995)

<sup>17</sup> (Ley de Ética Gubernamental , 2011)

que contribuyen al cumplimiento eficiente de los requerimientos de un cargo o puesto dentro de la Administración Municipal en cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas según el perfil establecido en el manual descriptor de cargos de la municipalidad.

El manual en su contenido establece sus objetivos particulares, su base legal, base teórica, elementos de política, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitación, identificación de necesidades de capacitación, y las regulaciones y pautas operativas para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación de la Municipalidad de Guadalupe.

Artículo 1. Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender las cuales se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que lo desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.<sup>18</sup>

#### **j) Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente**

El manual muestra en su contenido lo relativo a los objetivos específicos que persigue, la metodología por medio de la cual se ha construido y actualizado, el marco legal que le

---

<sup>18</sup> (Guadalupe A. M., Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente, 2018)

sustenta, la estructura actual de la Municipalidad, el catálogo de unidades que permite identificar los niveles gerenciales en su relación con las unidades y secciones existentes en la Municipalidad.

El Manual de Organización y Funciones es elaborado con el propósito de mantener un ordenamiento dentro de la municipalidad; este ordenamiento se ve necesariamente demandado por cambios a partir de la realidad y las necesidades de modernización o por disposiciones legales novedosas que debe atender la Municipalidad.<sup>19</sup>

### **k) Manual del Fondo Circulante de Caja Chica**

La Alcaldía Municipal de Guadalupe, emite el presente Instructivo con el fin de formalizar los procedimientos para; crear, operar y rembolsar los fondos de caja Chica, en armonía con los principios básicos de control interno, de toda institución que recibe fondos del Gobierno Central, sean estos subsidios o subvenciones.

El consejo Municipal en respuesta a sus necesidades, crea el Fondo de Caja Chica, para cubrir pagos en efectivo por gastos de menor cuantía urgentes de forma ágil, ya que con este se podrán realizar los gastos a que se refiere el Art. 93 del Código Municipal (Mencionados Anteriormente) sin que estos sean sujetos a las disposiciones legales aplicadas a los gastos variables ordinarios.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> (Guadalupe A. d., 2018)

<sup>20</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)



### **l) Manual de Sistema Retributivo de la Alcaldía Municipal de Guadalupe departamento de San Vicente.**

El presente manual tiene como finalidad general establecer en la Municipalidad de Guadalupe un sistema que regule los ascensos y salarios por nivel funcional de los/las empleados/as que laboran en la Municipalidad, en dependencia del cargo desempeñado. En su contenido, el manual desarrolla sus objetivos generales y específicos, su base legal, su base teórica, sus pautas de revisión y actualización, el ámbito de aplicación, criterios y condiciones para la operación del sistema retributivo, la estructura del sistema, procedimiento para el ascenso de categorías y remuneraciones, la retribución salarial de los empleados municipales por cargos y niveles funcionariales, así como las opciones de reconocimientos no monetarios.

Los objetivos de la política retributiva son: atraer, motivar y retener personal suficiente con la capacidad que necesita la Municipalidad

El presente manual es aplicable a todo el personal de la Municipalidad de Guadalupe, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.<sup>21</sup>

### **m) Manual de Evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de Guadalupe departamento de San Vicente**

El presente manual, tiene como finalidad principal: Organizar y Regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as de la Municipalidad de Guadalupe; a

---

<sup>21</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)

efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

Es importante mencionar que el Manual de Evaluación del Desempeño, es una metodología que considera entre otros elementos las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Guadalupe.<sup>22</sup>

#### **n) Normas Técnicas de Control Interno**

Art. 1. Las Normas Técnicas de Control Interno, que en el presente Reglamento se podrán denominar “NTCI”, constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, con carácter obligatorio a cada entidad del sector público y sus servidores, para regular el Sistema de Control Interno.

Art. 2. La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y actualización del Sistema de Control Interno, corresponde a la máxima autoridad de cada entidad del sector público y a los demás funcionarios según su competencia. Los demás servidores, realizarán las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.

Art. 3. El Sistema de Control Interno, es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados determinados por la máxima autoridad, funcionarios y demás servidores públicos, diseñados para el control de las operaciones a su cargo, a fin de

---

<sup>22</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)

proporcionar seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales. El control interno puede ser ejercido de manera previa, concurrente y posterior.

Art. 4. Los objetivos del Sistema de Control Interno son:

- a. Lograr eficiencia, efectividad, eficacia y transparencia de las operaciones;
- b. Garantizar la confiabilidad, pertinencia y oportunidad de la información; y
- c. Cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Art. 7. El entorno de Control es el ambiente donde se desarrollan las actividades y está influenciado por factores internos y externos, tales como: Antecedentes de la entidad, principios y valores, mercados, leyes y regulaciones aplicables.

Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno en cada entidad pública, para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, constituyendo la base para el funcionamiento de los demás componentes.

Art. 8. La máxima autoridad y jefaturas, en todos los niveles y dependencias de cada entidad del sector público, demostrarán a través de sus actuaciones y conducta, la sujeción a la integridad y los valores éticos, para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Art. 17. Las políticas y prácticas relacionadas con el talento humano, están orientadas a contar con servidores que posean las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.<sup>23</sup>

### **o) Normas Técnicas de Control Interno Específicas**

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de la municipalidad de Guadalupe, encontramos dentro del Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual.<sup>24</sup>

### **Políticas y prácticas para la Administración del Capital Humano**

Art. 15. El Concejo Municipal y demás niveles de Jefatura para la administración eficiente del recurso humano deben diseñar y aplicar las siguientes herramientas: Manual de Selección, Contratación y despidos de personal, inducción de personal, reglamento interno de trabajo, Manual de evaluación y desempeño de puestos y planes de capacitaciones, políticas salariales y políticas promoción de personal.

Art. 20. Es responsabilidad del Concejo Municipal, niveles gerenciales y de jefatura evaluar periódicamente, el rendimiento de los empleados y funcionarios, debiendo estar

---

<sup>23</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)

<sup>24</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)

acorde a los parámetros de eficiencia establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño.

Art. 22. Es de carácter obligatorio que el Concejo Municipal, niveles gerenciales, de jefatura y empleados, mantengan actualizados los expedientes laborales, conteniendo los diferentes documentos y acciones que se refieran al desempeño y evaluación del empleado de manera que sirva para la toma de decisiones en la administración del recurso humano.<sup>25</sup>

### **3. Marco General del Tema de Estudio**

#### **3.1 Generalidades de las Instituciones Gubernamentales**

##### **3.1.1 Definición de Institución**

“Es una organización que puede ser de carácter público o privado y está constituida con la finalidad de servir en algún fin social reconocido y autorizado”.<sup>26</sup>

##### **3.1.2 Definición de Instituciones Gubernamentales**

Rose define a las organizaciones gubernamentales como “estructuras administrativas formales establecidas por las leyes, generales o particulares, dirigidas por funcionarios elegidos a través de procesos políticos reglamentados y a través del voto de los ciudadanos, o dirigidas por funcionarios elegidos y, todas, financiadas principalmente por impuestos recabados a través de mecanismos legales del Estado”.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> (Guadalupe A. M., Portal de Transparencia, 2021)

<sup>26</sup> (BAC103 Función y Finalidad de las Instituciones Gubernamentales, 2013)

<sup>27</sup> (Rose, 1998)

### **3.1.3 Funciones generales de las Instituciones Gubernamental**

1. Las instituciones del estado son instancias que sirven para administrar, regular y organizar la convivencia social, a través de la generación de normas y leyes que las personas ejecutan mediante derechos y obligaciones.
2. Ayudan a regular las relaciones establecidas entre gobernados y gobernantes en un determinado sistema político.
3. Se encargan de administrar el erario público, los presupuestos anuales, los ingresos y egresos, la deuda pública interna y externa, los impuestos, la organización social del trabajo, y la aplicación de la política económica.
4. Deben enfocarse en la enseñanza de los descubrimientos de la ciencia, propician una convivencia democrática y la apreciación de los recursos, tanto naturales como sociales.<sup>28</sup>

### **3.1.4 Clasificación de las Organizaciones Gubernamentales**

Rose Richard (1998) elabora una tipología de las organizaciones gubernamentales a partir de la identificación de las siguientes variables: a) si los funcionarios son electos o designados, b) el tipo de propiedad y, c) las formas de financiamiento de la organización; de ahí que señale cinco categorías de organizaciones gubernamentales:

1. Organizaciones dirigidas por funcionarios elegidos, de propiedades estatales y financiadas principalmente con ingresos fiscales.
2. Organizaciones dirigidas por funcionarios designados y de propiedad estatal, pero no financiadas principalmente con fondos públicos.

---

<sup>28</sup> (BAC103 Función y Finalidad de las Instituciones Gubernamentales, 2013)

3. Organizaciones dirigidas por funcionarios designados, de propiedades gubernamentales y financiadas con fondos gubernamentales.
4. Organizaciones financiadas principalmente por el gobierno, o de su propiedad, pero dirigidas por funcionarios designados independientemente del gobierno.
5. Organizaciones periféricas.<sup>29</sup>

### **3.1.5 Importancia de las Organizaciones Gubernamentales**

Las instituciones gubernamentales vigilan, apoyan y controlan las decisiones del Estado. Entre estas instituciones se pueden mencionar: el Ministerio Público, los órganos de control y los gobiernos locales.

## **3.2 Generalidades de la Unidad de Recursos Humanos**

### **3.2.1 Antecedentes de los Recursos Humanos**

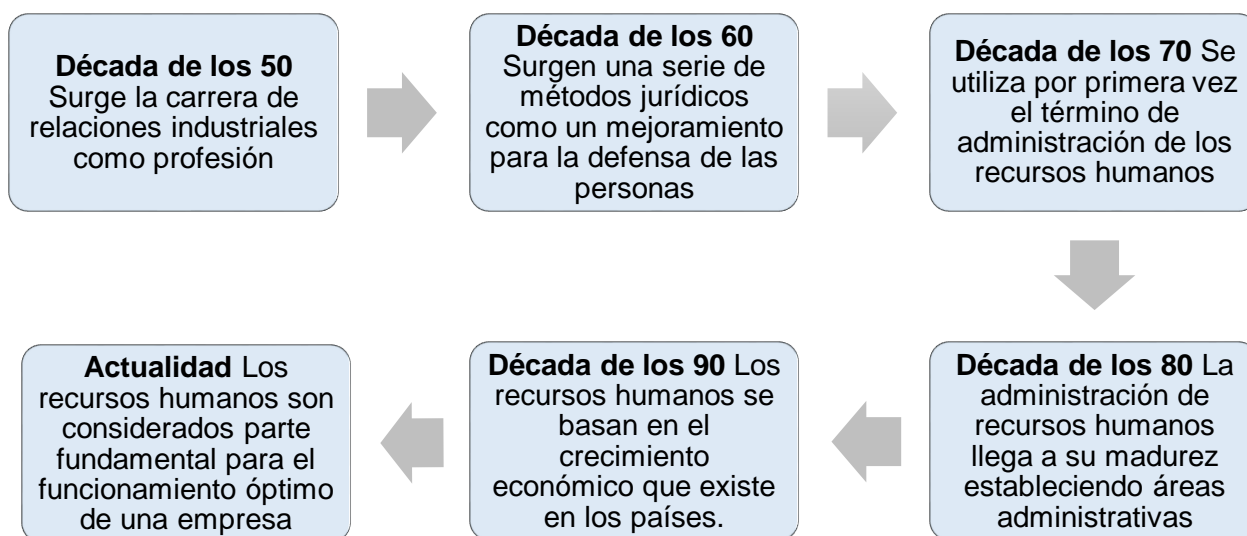
En la antigüedad las personas se organizaban para desempeñar sus labores tanto para la asignación de tareas como para la especialización de trabajos específicos, es por ello, que la administración de RRHH ha sido y seguirá siendo un proceso fundamental para el logro de los objetivos de todas las personas que buscan un bien común.

A través de los años, la administración de RRHH ha experimentado cambios como se muestra en la figura.

---

<sup>29</sup> (Rose, 1998)

**Figura 2**  
*Antecedentes de los RRHH*



Fuente: (Zelaya, 2011)

### 3.2.2 Definiciones

#### 3.2.2.1 Administración

Para mayor comprensión del tema es necesario definir qué es la administración, la cual se define como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.<sup>30</sup>

#### 3.2.2.2 Recursos Humanos

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

<sup>30</sup> (A Hitt, 2006)



características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo”. (Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos, 2009)

“Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera”.<sup>31</sup>

Con base en las definiciones anteriores, también se puede definir como todo el personal de la organización y representa el factor más importante de la misma, por consiguiente los profesionales son los encargados de gestionar el resto de los recursos, de tal forma que se alcancen las metas establecidas.

### **3.2.2.3 Administración de Recursos Humanos**

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.<sup>32</sup>

Chiavenato (2008) plantea que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

---

<sup>31</sup> (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

<sup>32</sup> (Gary Dessler, 2011)

Administración de recursos humanos, hace referencia a la “disciplina encargada de gestionar el talento empresarial. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera”.<sup>33</sup>

“La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de todas las personas para el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH”.<sup>34</sup>

Con base en las definiciones anteriores, también se puede definir como el conjunto de pasos, reglas y herramientas utilizadas con la finalidad de conseguir objetivos, tanto del talento humano como de la institución mediante la formación, estímulo y jerarquización.

#### **3.2.2.4 Unidad de Recursos Humanos**

Se refiere a la unidad operativa que funciona como un “área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera”.<sup>35</sup>

“Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> (Raffino, 2020)

<sup>34</sup> (Mondy, 2010)

<sup>35</sup> (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

<sup>36</sup> (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Con base en las definiciones anteriores, también se puede definir como el área estratégica de la organización encargada de la gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Asimismo, es la responsable de identificar las necesidades de todo el talento humano, de mantener un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades y de proponer y gestionar la capacitación para una mejora continua.

### 3.2.3 Organización de la Unidad de Recursos Humanos

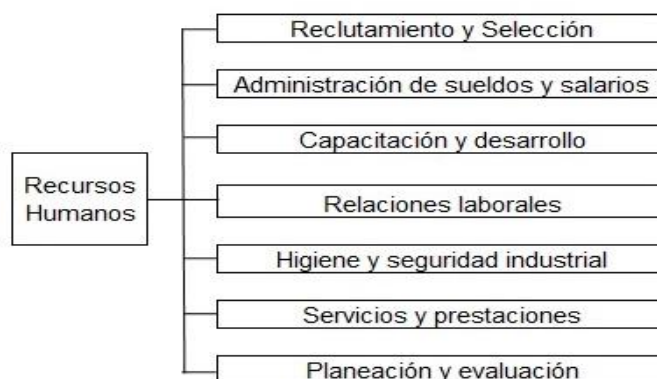
#### 3.2.3.1 Posición jerárquica

La Unidad de Recursos Humanos se sitúa en el segundo nivel del organigrama en dependencia directa de la Gerencia General y en el mismo nivel que las demás unidades básicas de la institución.

El organigrama del Departamento de Recursos Humanos, según las funciones que debe realizar, puede tener la siguiente forma:

**Figura 3**

*Organigrama del área de recursos humanos*



Fuente: Apuntes de clase Curso de Especialización Gestión de RRHH

### **3.2.4 Funciones de la Unidad de Recursos Humanos**

En esta área, a la que también se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad. Las principales funciones del área de personal son:

#### **a. Reclutamiento y selección**

A través de esta función se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficientes para garantizar la selección de personal idónea. Existen tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

#### **b. Capacitación y desarrollo**

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacitaciones, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades.

Un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un mal necesario, ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un

número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma.

En esencia, los tres procesos forman parte de la labor de educación en la empresa; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos.

La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos. El desarrollo, como su nombre lo indica, se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades.

### **c. Administración de sueldos y salarios**

A la administración de sueldos y salarios también se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal. A través de su adecuada aplicación se logra un mayor compromiso, mayor estabilidad y mejor calidad de vida del personal de la organización.

A través de la administración de sueldos y salarios se aplican principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la capacidad que se requiere para el desempeño del puesto. Las funciones básicas de la administración de retribuciones son:

1. Valuación de puestos.
2. Encuestas salariales.
3. Análisis de puestos.
4. Salarios incentivos.
5. Evaluación del desempeño.
6. Administración de nóminas.

### **Administración de nóminas**

El objetivo de la administración de nóminas es el cálculo de sueldos y salarios para lograr que los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto.

La forma tradicional de pago, y por ello la más común, es el cálculo por cuota diaria. Este tipo de pago es fácil de entender y administrar, pues permite que los sueldos sean calculados rápidamente. También existe el salario a destajo o por obra, así como el sueldo quincenal o mensual.

Existen múltiples formas de pago, las cuales dependen de tipo y nivel jerárquico del puesto. Los salarios deben ser justos y equitativos, ya que son el primer factor motivador en el trabajo, de acuerdo con Maslow. Para lograr una planta de trabajo estable y capacitada, es indispensable contar con un sistema de salarios que garantice el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

Anteriormente se calculaba de manera manual. En la actualidad su cálculo es automatizado. Existen diversos softwares para calcular la nómina; desde el más económico para la microempresa, hasta sistemas integrales de información para grandes empresas.

### **Promoción y transferencia**

Otras funciones importantes del área de personal son la promoción y las transferencias. La promoción consiste en ascender al colaborador a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

La transferencia consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña. Es necesario fundamentar tanto las promociones como los ascensos en el análisis de puestos, en el desempeño del empleado y en el proceso científico de selección de personal.

#### **d. Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y remuneración del personal.**

### **Elementos**

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

1. **Identificación del puesto.** Incluye todos los datos que sirven para identificar el puesto.
2. **Descripción genérica.** Es una descripción general de la función que se desempeña en el puesto; incluye las actividades más importantes desarrolladas en él.

3. **Descripción específica.** Es la definición detallada de todas las actividades desarrolladas en el puesto. Se integran por tres secciones: actividades diarias y constantes, actividades periódicas y actividades esporádicas.
4. **Requisitos del puesto o perfil del puesto.** Incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto tales como: escolaridad, conocimientos, requisitos intelectuales, de personalidad, físicos, competencias, responsabilidad y riesgos.

### **Métodos de valuación de puestos**

Existen cuatro métodos fundamentales para la valuación del puesto: método de gradación previa o clasificación, método de alineamiento o de valuación por series, método de comparación de factores y método de valuación por puntos. La empresa debe elegir el que se adapte más a sus requerimientos y recursos.

#### **e. Servicios y prestaciones**

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación.

Constituyen un medio de motivación mayormente utilizado por las empresas grandes, esto repercute en la productividad, debido a que influye de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Ejemplos de servicios y prestaciones son el servicio de comedor, transporte, caja de ahorros, convivencias y préstamos para la adquisición de casa y automóvil, entre otros.



Las empresas pequeñas con menos recursos tienen menos posibilidad de implantar un programa de servicios y prestaciones, sin embargo, deben considerar seriamente proporcionar a sus trabajadores prestaciones mayores a las establecidas por la ley, de hecho, en algunos países los servicios y prestaciones tienen beneficios fiscales.

#### **f. Higiene y seguridad industrial.**

##### **Salud organizacional**

La higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.

La higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos, los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitación en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas. Gran número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.

La seguridad no se restringe al área de producción, todas las áreas de trabajo implican riesgos. La seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de personal capacitado para dar cumplimiento a las normas de seguridad. También debe

incluir la simulación de accidentes y catástrofes, la revisión periódica de equipos de primeros auxilios, y la utilización y adquisición de equipos de seguridad.

#### **g. Relaciones laborales**

También son conocidas como relaciones laborales o relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.

Estas negociaciones dan como resultado un contrato colectivo especifica los términos y condiciones de empleo, e incluye condiciones de contratación, jubilaciones, despidos, motivación, comunicación y clima organizacional.

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promueven el logro de los objetivos y metas propuestas, no sólo de la empresa sino también del personal.

El representante sindical acuerda con la gerencia de recursos humanos las demandas y exigencias de los trabajadores. Las principales negociaciones que se realizan con el sindicato incluyen:

1. **Contratos de trabajo.** Individuales y colectivos, así como despidos y jubilaciones.
2. **Salarios y prestaciones.** Implican todas las formas de compensaciones, tales como pagos, prestaciones, ascensos e incrementos salariales.
3. **Honorarios.** Incluyen la duración del día de trabajo, los días de fiestas, las vacaciones y otros factores.
4. **Condiciones de trabajo.** Comprende la seguridad y otros elementos del ambiente laboral.
5. **Reglamentaciones.** Todas las reglas para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización.
6. **Huelgas y suspensiones.** Una adecuada administración de capital humano minimiza la existencia de problemas laborales y de posibles huelgas y paros; en el última de los casos será necesaria la intervención del área para realizar este tipo de negociaciones.

Una relación adecuada con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. De hecho, antes de emprender cualquier estrategia o programa que impliquen la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito.<sup>37</sup>

### **3.2.5 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.**

Los objetivos de la administración del talento humano, además de reflejar los propósitos e intenciones de los máximos dirigentes de la administración, también deben tomar en

---

<sup>37</sup> (Münch, 2014)

cuenta los desafíos que surgen en la organización. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

#### **3.2.5.1 Objetivos corporativos.**

La administración del talento humano determina como objetivo fundamental contribuir al éxito de la empresa o corporación, a través de la formulación de una estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes.

#### **3.2.5.2 Objetivos funcionales.**

Mantener la contribución del departamento del talento humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

#### **3.2.5.3 Objetivos sociales.**

El departamento del talento humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

#### **3.2.5.4 Objetivos personales.**

El departamento del talento humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr metas personales. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento del talento humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.<sup>38</sup>

#### **3.2.6 Políticas de la Unidad de Recursos Humanos**

Las políticas de recursos humanos son todas las directrices marcadas por una organización en las que se establece cuáles son los protocolos de actuación y comportamiento de los empleados. Cada organización desarrolla las políticas de RRHH más adecuadas a su filosofía y sus necesidades. Entre las políticas de RRHH se mencionan las siguientes:

##### **3.2.6.1 Políticas de integración de Recursos Humanos**

a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión.

---

<sup>38</sup> (Werther William B., 2012)

c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

### **3.2.6.2 Políticas de organización de Recursos Humanos**

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos.

c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

### **3.2.6.3 Políticas de retención de Recursos Humanos**

a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

b) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

c) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

d) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

### **3.2.7.4 Políticas de desarrollo de Recursos Humanos**

a) Criterios de diagnóstico y programas de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más

elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### **3.2.7.5 Políticas de evaluación de Recursos Humanos**

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

#### **C- DISEÑO METODOLÓGICO**

##### **1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado fue el explicativo, que permitió describir algunas causas de la falta de una unidad de Recursos Humanos en la alcaldía, así mismo, relacionarlas con las deficiencias encontradas en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entre otros.

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

La investigación se apoyó en diversas técnicas e instrumentos que sirvieron para compilar información fiable del objeto de estudio. Entre las técnicas e instrumentos utilizados se mencionan:

###### **1. Técnicas.**

###### **a. Entrevista**

A través de la entrevista se dio un contacto directo con el alcalde para conocer aspectos relevantes del tema de investigación y que sirvieron de base para la elaboración de la propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos en la institución. La entrevista se llevó a cabo de forma presencial en la oficina del alcalde, el día 21 de septiembre de



2021, mediante preguntas formuladas de corta duración, de tal manera, que el entrevistado no sintiera tedioso responder a las interrogantes. Dicha entrevista fue realizada por Tatiana Renderos.

### **b. Encuesta**

Esta técnica se aplicó a todos los colaboradores de la institución, 41 en total, a fin de relacionar la problemática de investigación con la opinión de los colaboradores de la misma y para conocer el diagnóstico de la situación actual. La encuesta se les suministró el día 20 de septiembre de 2021 en las instalaciones de la alcaldía de forma presencial. Para llevar a cabo esta actividad, los tres integrantes del equipo participaron.

## **2. Instrumentos**

### **a. Guía de entrevista**

Este instrumento consistió en una guía de preguntas semi estructurada, elaboradas previamente de forma ordenada, las cuales se le hicieron llegar al alcalde, con el propósito de lograr una conversación fluida, tomando como base 16 preguntas, abiertas y cerradas.

### **b. Cuestionario**

Se utilizó un cuestionario de 12 preguntas, el cual fue suministrado a los 41 colaboradores en las instalaciones de la Alcaldía. Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas. Los resultados obtenidos sirvieron de base para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

### **3. Objeto de estudio**

Alcaldía Municipal de Guadalupe.

### **4. Unidades de análisis población y muestra**

#### **4.1 Unidades de análisis**

Unidades análisis de la investigación:

1. Alcalde Municipal
2. Colaboradores de las distintas unidades de trabajo

#### **4.2 Población**

Para realizar la investigación fue necesario estudiar la población integrada por el alcalde municipal y los 41 colaboradores de las distintas unidades de trabajo de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.

#### **4.3 Censo**

Se aplicó **censo** en la investigación debido a que nuestra población fue la muestra.

### **5. Tabulación de datos**

Luego de recopilada la información a través de los instrumentos se realizó el procesamiento de la misma, utilizando herramientas estadísticas como: cuadros y gráficos del programa Microsoft Excel a fin de facilitar la interpretación de resultados obtenidos.

## 6. Análisis e interpretación de los datos procesados

Una vez obtenidos los resultados se procedió a realizar su respectivo análisis e interpretación mediante los métodos de análisis cuantitativo y cualitativo. El método cuantitativo sirvió para comparar datos con orientación numérica (números y porcentajes), mientras que el método cualitativo sirvió para entender el significado de dichos resultados numéricos.

## 7. Operacionalización de hipótesis

**Tabla 1**

*Operacionalización de Hipótesis*

<b>N°</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
1	Crear la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.	En la medida en que se cree e implemente la Unidad de Recursos Humanos, esta contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía	VI: Unidad de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Contratación</li> <li>• Gestión de Talento Humano</li> <li>• Recursos tecnológicos e infraestructura</li> </ul>

		Municipal de Guadalupe.	VD: Desempeño laboral de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Normas y Reglas</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Productividad</li> <li>• Inducción</li> <li>• Programa de capacitación.</li> </ul>
<b>N°</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
2	Recopilar información teórica que sirva de apoyo a la creación de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.	La recopilación de información teórica servirá de base para la creación de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.	VI: Recopilación de Información teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Manuales</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Políticas y Normas</li> <li>• Definiciones</li> <li>• Marco teórico</li> </ul>
			VD: Desempeño laboral de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Relaciones personales</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Trabajar</li> </ul>

<b>N°</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
3	Llevar a cabo una investigación de campo para identificar la condición actual ante la falta de una Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Guadalupe.	La realización de una investigación de campo identificará la condición actual ante la falta de una Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Guadalupe	VI: Realización de una investigación de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Sistema</li> <li>• Valores</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> </ul>
			VD: Condición actual de la Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Recursos económicos</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> <li>• Recursos materiales</li> </ul>
<b>N°</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
4	Diseñar una propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño	El Diseño de una propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos mejorará el desempeño	VI: Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Desarrollo de equipo</li> </ul>

	laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe	laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.	VD: Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Especialización de tareas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Calidad de los servicios</li> </ul>
--	--	---	---	--

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. Diagnóstico de la investigación

A través de la encuesta y entrevista realizadas al personal de la Alcaldía, se obtuvo información de la situación actual de la institución; considerando los siguientes aspectos:

El personal de la institución oscila en edades entre los 24 a los 45 años, teniendo un 15% en personas mayores de 45, cabe mencionar que de los 42 empleados 32 son de género masculino que representan un 78% lo que evidencia que no hay una igualdad entre hombre y mujeres para desarrollar las funciones dentro de la institución, el nivel académico que predomina es el bachillerato incluso en puestos que requieren mayor nivel académico. Así mismo, la mayoría tiene 3 o más de 3 años laborando en dicha institución lo que puede considerarse como una estabilidad laboral, ya que solo hay un 2% que tienen menos de un año (ver apartado de generalidades anexo 1 cuestionario).

La función de reclutamiento y selección es desarrollada de manera implícita por varias personas entre ellas se encuentran: el Concejo Municipal, la secretaria y el encargado

de cada unidad (ver pregunta 3 anexo 2 entrevista). Así mismo, el Código Municipal establece que el alcalde puede seleccionar y contratar personas para plazas que no representen puestos de confianza. (ver pregunta 4 anexo 2 entrevista). Por otro lado, los colaboradores manifestaron que se dieron cuenta de las plazas vacantes por medio de conocidos, amigos y familiares, así como por redes sociales de la institución.

Al momento de seleccionar a los candidatos para ocupar los puestos vacantes, no se les realizan pruebas psicométricas, porque son herramientas de vital importancia que permiten analizar de forma cualitativa y objetiva el comportamiento de un candidato, así como aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, temas de personalidad y carácter.

Los colaboradores cuando inician a laborar en la institución, reciben una pequeña inducción por parte del encargado de área, este les da a conocer los pormenores del cargo a desempeñar (ver pregunta 7 anexo 2 entrevista); es de mencionar que a estos no se le brinda información necesaria para la guía de sus actividades como por ejemplo: el manual de bienvenida, el manual descriptor de puesto, las normas y políticas y la estructura de la misma, ya que éstos se encuentran desactualizados (ver pregunta 9 anexo 1 cuestionario).

La mayoría de los colaboradores consideran el clima laboral en la institución como bueno y excelente, esto contribuye a crear un espacio donde se puedan desarrollar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo (ver pregunta 10 anexo 1 cuestionario). Con referencia a las capacitaciones el 73% de los encuestados afirma que ha participado (en la mayoría de los casos han sido impartidas por instituciones profesionales) y el 27%

afirma lo contrario. Es necesario que se impartan capacitaciones al personal, ya que a través de ellas se refuerzan y se adquieren nuevos conocimientos para el buen desempeño de los cargos (ver pregunta 11 anexo 1 cuestionario).

La institución no cuenta con la valuación de puestos (ver pregunta 15 anexo 2 entrevista), este estudio se realiza para establecer adecuados sistemas de salarios, también para definir parámetros de acuerdo a la importancia del puesto.

Cada 6 meses el talento humano es evaluado para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones, mostrándole sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar (ver pregunta 13 anexo 2 entrevista).

La falta de la Unidad de Recursos Humanos trae consigo una serie de problemas entre los que se puede mencionar:

- a. Deficientes procesos administrativos
- b. No se incentiva la motivación de los colaboradores
- c. No se capacita al personal correctamente
- d. Se trabaja sin dirección estratégica
- e. Aumento de ausentismo
- f. Baja productividad
- g. Falta de comunicación
- h. Evaluación del desempeño deficiente (ver pregunta 16 anexo 2 entrevista).



## **D. CONCLUSIONES**

1. Muchas funciones inherentes a la Unidad de Recursos Humanos son desarrolladas por miembros de la institución, sin tener una preparación previa para realizar las mismas.
2. No se les realiza pruebas psicométricas a los candidatos que concursan por una plaza vacante, siendo estas de gran importancia, ya que miden aspectos como: personalidad, habilidades y actitudes.
3. La institución tiene desactualizado la siguiente información: manuales de bienvenida y descriptor de cargos, normas y políticas, organigrama; en este último se observan unidades que no existen en la institución.
4. El clima laboral de la Alcaldía es considerado por los colaboradores como bueno o excelente.
5. No se realiza la valuación de puesto dentro de la institución, es importante llevar a cabo dicha valuación para eliminar las injusticias que pudieran existir en la distribución de salarios.
6. Se evalúa el desempeño del talento humano dos veces al año, esta permite que el empleado y el jefe identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño.

## **E. RECOMENDACIONES**

1. Crear la Unidad de Recursos Humanos para ejercer adecuadamente la función administrativa, delegando personas idóneas para ocupar los puestos de la misma.
2. Diseñar pruebas psicométricas considerando los aspectos que se requieran evaluar para el puesto ya sea inteligencia, habilidades, actitudes o personalidad, entre otros.
3. Actualizar los manuales de bienvenida y descriptor de puestos, normas y políticas, así como la estructura organizativa, ya que esta información sirve de base para el desarrollo de las actividades diarias dentro de la institución.
4. Realizar actividades de recreación para mantener y fortalecer el clima laboral a fin de que éste pueda contribuir al mejoramiento de la motivación y la productividad.
5. Elaborar una valuación de puestos, tomando en consideración los diferentes métodos que existen para realizar dicho estudio.
6. Dar continuidad a la evaluación del desempeño del talento humano para el logro de los objetivos institucionales.

### **GCAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

La propuesta de la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Guadalupe incluye las etapas a seguir en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano.

### **A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

#### **1. Objetivos de la propuesta**

##### **a) Objetivo general**

Presentar una guía para la creación de la Unidad de Recursos Humanos que permita lograr la eficiencia y eficacia, por medio del talento humano, fortaleciendo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y valuación de puesto de los colaboradores de la institución.

##### **b) Objetivos específicos**

1. Implementar herramientas de gestión del talento humano que permitan lograr la eficiencia y eficacia de las actividades dentro de la Alcaldía.

2. Citar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección para atraer y contratar personal con habilidades y conocimientos idóneos para ocupar los cargos dentro de la institución.

3. Sugerir un método de valuación de puestos para eliminar las injusticias internas de remuneración que puedan existir.

## **2. Importancia de la propuesta**

La creación de la Unidad de Recursos Humanos es esencial porque ayuda a la alta dirección a establecer y ejecutar las estrategias, para identificar las necesidades asociadas al reclutamiento, selección y contratación del personal.

Así mismo, permite fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores, organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar sus actividades.

## **3. Alcance**

Se pretende crear una estructura de aspectos básicos que sirvan de guía en el desarrollo de las diferentes funciones y procesos de la Unidad de Recursos Humanos para incrementar la productividad del talento humano en el desarrollo de sus actividades.

## **4. Limitaciones**

Las limitantes para implementar la propuesta son las siguientes:

- 1) No contar con la aprobación de los fondos para llevar a cabo el proyecto.
- 2) Resistencia al cambio de los colaboradores.
- 3) Poca experiencia en aspectos administrativos.
- 4) No contar con una infraestructura de dimensiones apropiadas.

## B. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### a) Misión de la Unidad de Recursos Humanos.

Fortalecer la gestión y el desarrollo del talento humano, velando por mantener un grato clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.

### b) Visión de la Unidad de Recursos Humanos.

Ser una unidad que genere un impacto en la gestión del talento humano, ayudando y mejorando el desempeño laboral y bienestar social, a través del establecimiento de estrategias que contribuyan con el desarrollo de las funciones sustantivas y objetivas de la Institución.

### c) Valores de la Unidad de Recursos Humanos

- 1) **Respeto.** Reconocimiento y consideración del otro como igual a uno mismo.
- 2) **Espíritu de equipo.** Desarrollar el trabajo con sentido colectivo, siendo solidarios, compartiendo, complementando y aprovechando las oportunidades.
- 3) **Compromiso.** Tomar consciencia de la importancia del trabajo y actuar con responsabilidad.
- 4) **Confidencialidad.** Garantizar la confidencialidad de la información relevante de todos los procesos internos.

- 5) **Transparencia.** Realizar gestiones de forma objetiva, clara y verificable.
- 6) **Integridad.** Garantizar un equilibrio verdadero, en el que predomina la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el respeto mutuo.
- 7) **Equidad.** Proceder con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
- 8) **Calidad.** Excelencia en la entrega del servicio.
- 9) **Responsabilidad.** Asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.
- 10) **Ética.** Normar el comportamiento, la conducta y el actuar de las personas en el desarrollo de sus funciones.

#### **d) Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos**

##### **a) Objetivo general**

1. Atraer y seleccionar candidatos idóneos para cubrir puestos o vacantes existentes dentro de la Alcaldía. Así mismo, mejorar y fortalecer las condiciones organizacionales, el clima laboral y el bienestar de los colaboradores.

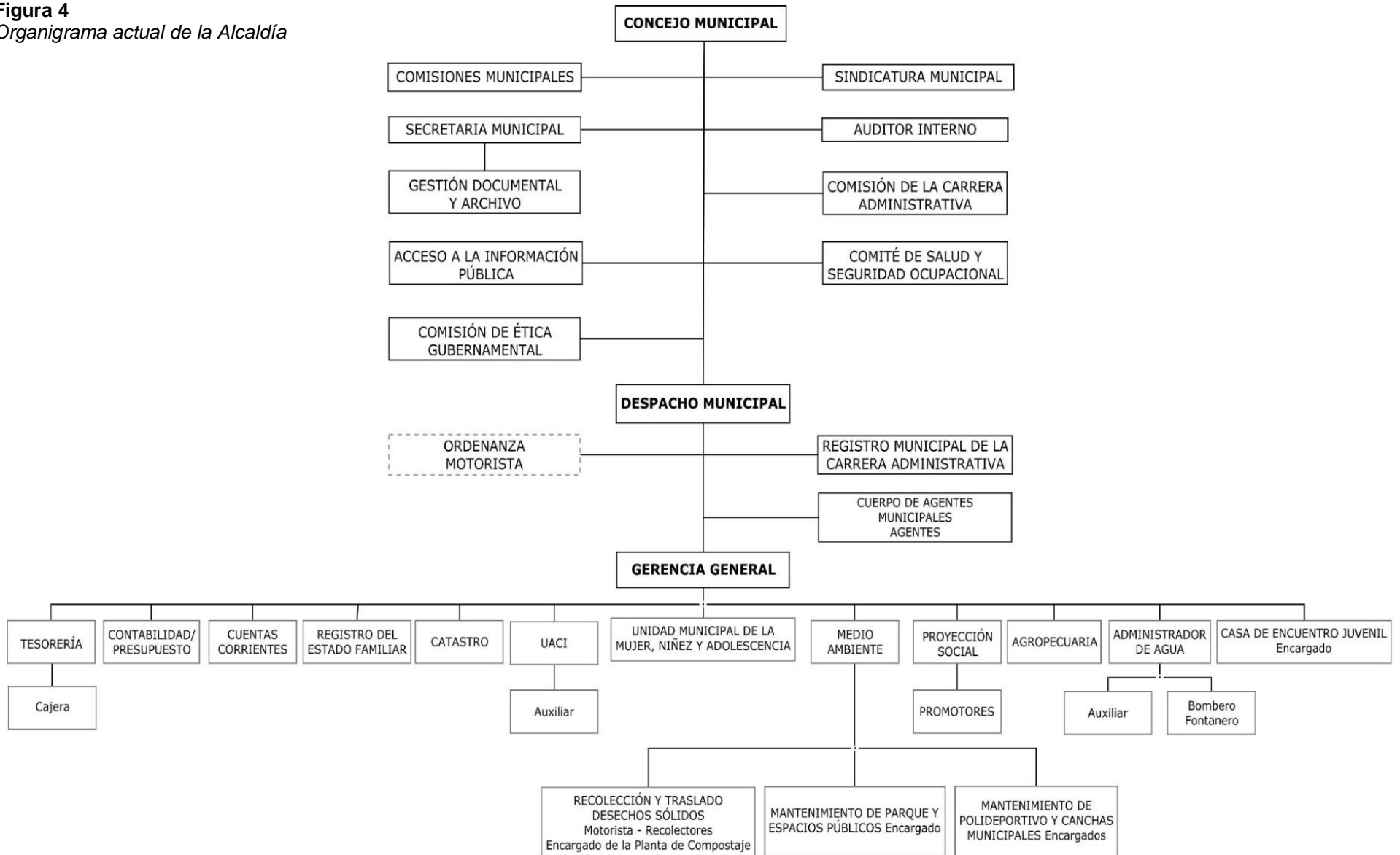
##### **b) Objetivos específicos**

1. Reclutar y retener talento humano idóneo para cubrir los puestos dentro de la institución.
2. Mejorar el clima laboral dentro de la institución, potenciando el trabajo en equipo, la participación y la comunicación.

3. Mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
4. Velar por el bienestar de los colaboradores de la institución, dando cumplimiento a la normativa legal vigente.

## f) Organigrama actual

**Figura 4**  
Organigrama actual de la Alcaldía

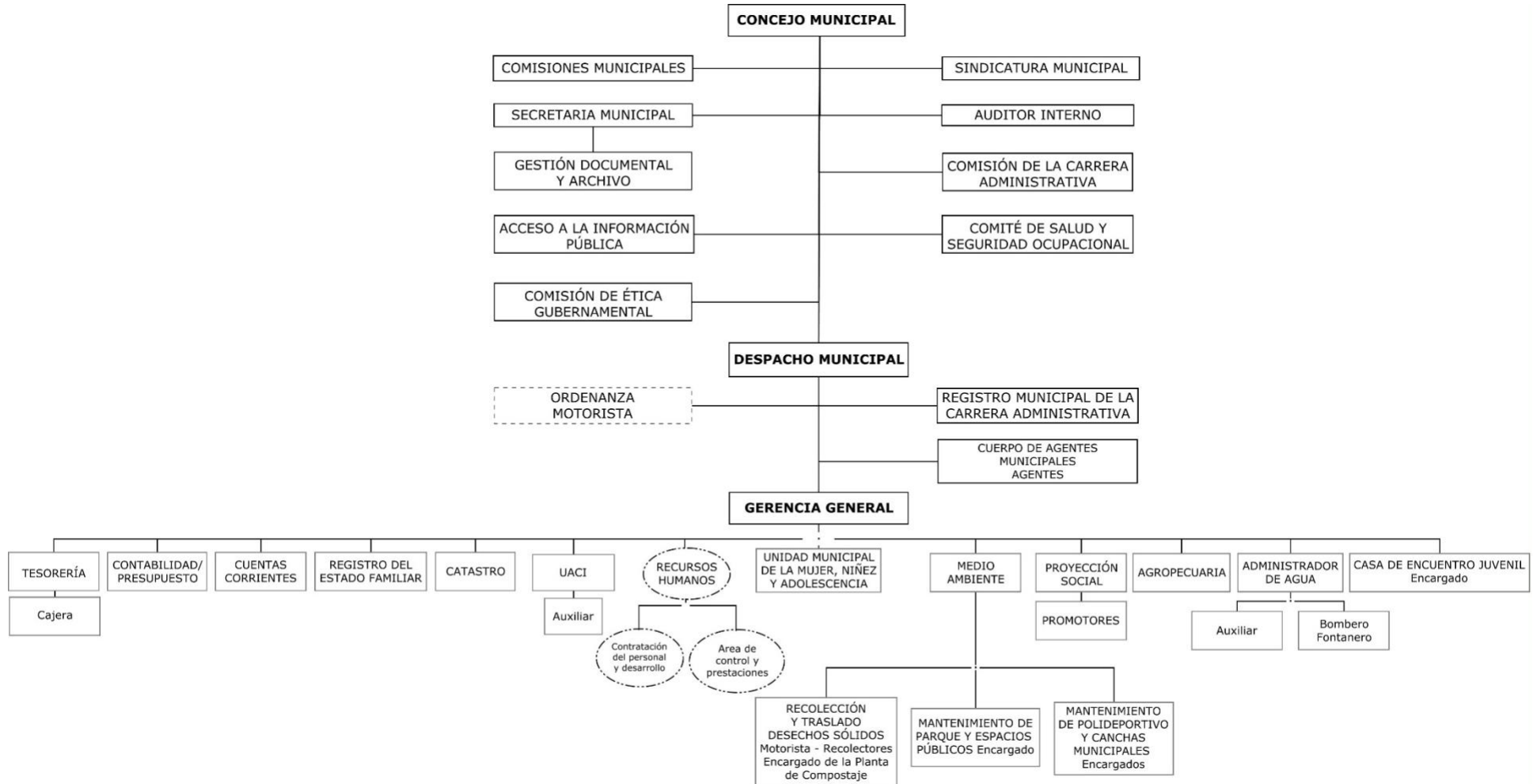


Fuente: Elaboración propia



**g) Organigrama propuesto**

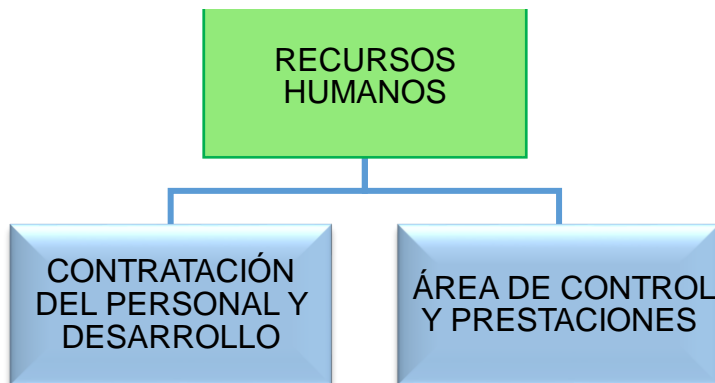
**Figura 5**  
*Organigrama propuesto*



 **\*Pendiente de aprobación**

## h) Estructura de la Unidad de Recursos Humanos (propuesto)

**Figura 6**  
Estructura de RRHH



**Fuente:** Elaboración propia

Fecha: 12/10/2021

Autoridad Lineal:

Departamentos propuestos:



En la Unidad de Recursos Humanos la autoridad máxima será constituida por el jefe, y a la vez tendrá autoridad lineal sobre el subsistema de contratación del personal y desarrollo, así como del subsistema área de control y prestaciones; en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad la unidad estará bajo la subordinación del alcalde municipal.


**El número de personas que conformarán la unidad son las siguientes:**

Dirección: 1 jefe

Subsistema de contratación del personal y desarrollo: 1 persona

Subsistema de área de control y prestaciones: 1 persona

## i) Descripción de Puestos

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del puesto:	Jefe Administrativo
Titular del puesto:	Sin Asignación
Puesto al que se report	Gerente General
Departamento:	Unidad de Recursos Humanos
Número de plazas:	1
Horario:	8:00 a 16:00
Nombre del analista:	Lcda. Marielos Martínez
Fecha del análisis:	18 de Febrero de 2022
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA</b>	
<p>Garantizar que las actividades de la Alcaldía Municipal de Guadalupe se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva para permitir que las otras operaciones funcionen debidamente por medio de la supervisión y la planificación de procedimientos administrativos para el logro de los objetivos planteados.</p>	
<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<p>Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos.            Contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades.            Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa.            Controlar todos los bienes y suministros de la Alcaldía Municipal.            Supervisar las actividades de mantenimiento y contratistas.            Organizar y supervisar otras actividades o eventualidades de la Alcaldía.            Asegurar que las operaciones cumplan las políticas y las normativas.</p>	

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto:	Asistente Administrativo
Titular del puesto:	Sin Asignación
Puesto al que se reporta:	Jefe Administrativo
Departamento:	Unidad de Recursos Humanos
Número de plazas:	1
Horario:	8:00 a 16:00
Nombre del analista:	Lcda. Marielos Martínez
Fecha del análisis:	18 de Febrero de 2022

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Garantizar la correcta gestión de todas las actividades administrativas y operacionales de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, asimismo brindar el apoyo a la jefatura en los procesos administrativos y de pagadurías. También, brindar el apoyo en la elaboración de informes, ya sea memorias de reuniones, eventos, juntas directivas, etc.

### ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia, tanto entrantes como salientes, además de encargarse de la agenda general.  
 Hacerse cargo del pago de nominas y de todos los beneficios del personal.  
 Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documento.  
 Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina y las optimas condiciones de las instalaciones de la alcaldía.  
 Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos.  
 Coordinar todas las actividades del talento humano.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Titular del puesto:	Sin Asignación
Puesto al que se reporta:	Jefe Administrativo
Departamento:	Unidad de Recursos Humanos
Número de plazas:	1
Horario:	8:00 a 16:00
Nombre del analista:	Lcda. Marielos Martínez
Fecha del análisis:	18 de Febrero de 2022

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Garantizar la correcta gestión de todas las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del talento humano. También, realizar la redacción de todas las ofertas de empleos y la descripción del puesto que existan dentro de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.

### ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

Verificar y registrar la documentación pertinente a las actividades del personal (reclutamiento, capacitación, reclamos, evaluaciones de desempeño).  
 Brindar asistencia en el proceso de reclutamiento.  
 Brindar asistencia en el proceso de contratación.  
 Llevar el registro de los archivos de los empleados y de reclamos.  
 Brindar asistencia en la coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.  
 Brindar asistencia de salud mental a todo el talento humano.

## **j) Descripción de funciones generales**

El subsistema de contratación del personal y desarrollo se encargará de:

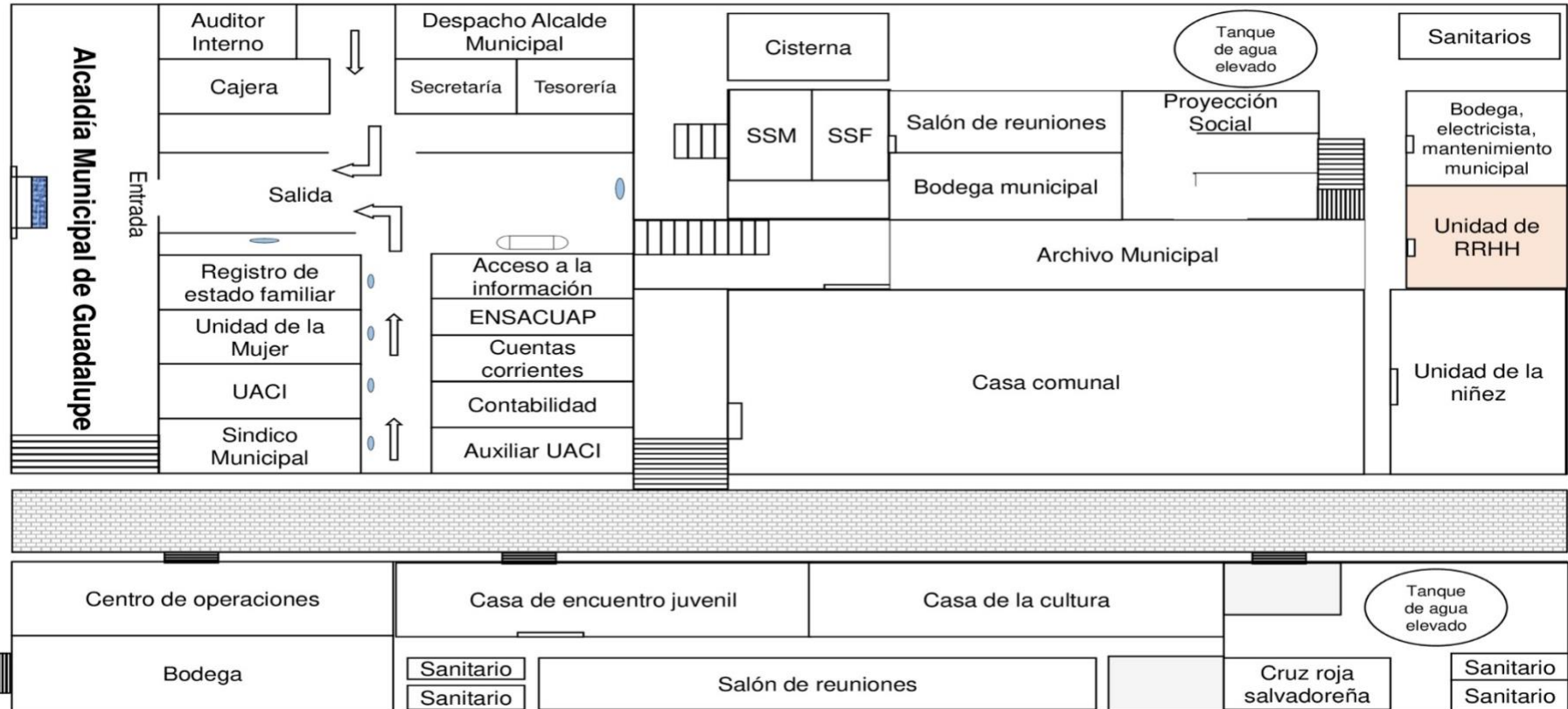
- 1) Atraer candidatos en cantidades adecuadas, seleccionar y contratar los idóneos para ocupar los puestos vacantes.
- 2) Diseñar y analizar cargos.
- 3) Llevar a cabo el proceso de inducción del personal.
- 4) Implementar un plan de desarrollo profesional.
- 5) Fomentar el clima organizacional.
- 6) Desarrollar un plan de higiene y seguridad ocupacional.
- 7) Evaluación del desempeño.

El subsistema de área de control y prestaciones se encargará de:

- 1) Elaborar y revisar planillas de los empleados de la alcaldía para realizar su respectivo pago.
- 2) Responder toda consulta con respecto a las retenciones y beneficios que se les brinde a los empleados.
- 3) Llevar un expediente de cada empleado debidamente identificado que contenga documentación necesaria, tal como: hoja de vida, contrato laboral, contrato de préstamos, amonestaciones, entre otros.
- 4) Gestionar permisos, vacaciones, indemnizaciones, horas extras, movilidad de la plantilla.
- 5) Llevar un control de asistencias y ausentismo

j) Croquis incluyendo la unidad a crear

Figura 7  
Croquis de la Alcaldía



Fuente: Elaboración propia

## k) Procesos

### 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Se diseñará el perfil de nuevos puestos mediante el análisis de puestos apoyándose del Manual descriptor de puestos que la Alcaldía posee.

La compilación de la información necesaria para la elaboración del perfil se hará a través de observación, entrevistas y cuestionarios a expertos en el área.

Para llevar a cabo el análisis de puesto se hará uso del siguiente cuestionario.



#### HOJA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO.

Nombre de puesto:

Fecha:

Código de puesto:

Departamento:

Nombre del puesto superior:

Horas de trabajo:                    AM a PM

Nombre del analista de puesto:

1. ¿Cuál es el propósito del puesto?
  
2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis



3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado.
  - Capacitación
  - Evaluación del desempeño
  - Trabajo de inspección
  - Elaboración de presupuestos
  - Asesoría y/o consejo
  - Otro (por favor especifique)
4. Describa el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado
5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:
  - a) obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
  - b) obligaciones periódicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
  - c) obligaciones que se realizan en intervalos regulares
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas.
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así, descríbalas
8. ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado).
  - No se requiere educación formal
  - Título o trabajo de posgrado
  - Educación secundaria

- Título de 2 años de estudios (o equivalente) universitarios (o equivalente)
  - Título de 4 años de estudios
  - Título o trabajo de posgrado universitarios (o equivalente)
  - Licencia profesional
- Especifique:

9. EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna                | <input type="checkbox"/> De uno a tres años   |
| <input type="checkbox"/> Menos de un mes        | <input type="checkbox"/> De tres a cinco años |
| <input type="checkbox"/> De uno a seis meses    | <input type="checkbox"/> De cinco a diez años |
| <input type="checkbox"/> De seis meses a un año | <input type="checkbox"/> Más de diez años     |

10. UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario o apropiado, haga una breve descripción

- En el exterior
- En el interior
- Otro (especifique)

11. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situación desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcétera)

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Suciedad | <input type="checkbox"/> Olores                         |
| <input type="checkbox"/> Polvo    | <input type="checkbox"/> Humedad                        |
| <input type="checkbox"/> Calor    | <input type="checkbox"/> Vibraciones                    |
| <input type="checkbox"/> Frío     | <input type="checkbox"/> Cambios súbitos de temperatura |
| <input type="checkbox"/> Ruido    | <input type="checkbox"/> Oscuridad o poca iluminación   |
| <input type="checkbox"/> Humo     | <input type="checkbox"/> Otro (especifique)             |

12. . SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado deba trabajar y anote su frecuencia

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Lugares elevados   | <input type="checkbox"/> Riesgos de incendio |
| <input type="checkbox"/> Riesgos mecánicos  | <input type="checkbox"/> Radiación           |
| <input type="checkbox"/> Explosivos         | <input type="checkbox"/> Otro (especifique)  |
| <input type="checkbox"/> Riesgos eléctricos |  |

13. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE TRABAJO:

Describa brevemente las máquinas, las herramientas, el equipo y los auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual:

14. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera)? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

15. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, entre otros)?

16. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? De ser así, descríbalos.

17. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?

18.. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?

## **2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

### **a) PROCESO RECLUTAMIENTO INTERNO**

**Las fuentes internas** son aquellas que privilegian el desarrollo de carrera de trabajadores “antiguos” que ya forman parte de la institución.

#### **Proceso**

Las etapas básicas del proceso de reclutamiento interno están dadas por:

#### **Etapa 1. Requisición de la unidad que desea cubrir la(s) vacante(s)**

El proceso se inicia cuando alguna unidad desea cubrir una vacante disponible, producto del despido o jubilación de un trabajador; o de la transferencia del trabajador a otra área/ puesto; o por la creación de un nuevo puesto.

#### **Etapa 2. La Unidad de Recursos Humanos recibe la solicitud de requisición de la unidad solicitante**

La solicitud de requisición formulada por la unidad solicitante es enviada a la Unidad de Recurso Humanos, quien la recibe y analiza su viabilidad de ponerla en ejecución.

#### **Etapa 3. La Unidad de Recursos Humanos elabora la convocatoria**

Para poder elaborar la convocatoria, previamente, la Unidad de Recursos Humanos, aplicará entrevistas a los encargados del área solicitante, revisando organigrama y manual de descriptor de puestos y proceder a elaborar el protocolo de la convocatoria.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE**  
**FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE TALENTO HUMANO**  
**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**



### 1. GENERALIDADES

Puesto vacante: \_\_\_\_\_

Para la unidad de: \_\_\_\_\_

Causa de la vacante: \_\_\_\_\_

Sueldo base: \_\_\_\_\_

### 2. REQUISITOS DESEABLES PARA EL CARGO

Género: \_\_\_\_\_ Rango de edades: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Experiencia requerida: \_\_\_\_\_

Habilidades personales: \_\_\_\_\_

### 3. SOLICITADO POR

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Autorización: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 4. RECIBIDO POR

Nombre del encargado: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de recibido: \_\_\_\_\_ Sello: \_\_\_\_\_

#### **Etapa 4. La Unidad de Recursos Humanos envía la convocatoria por medios electrónicos.**

La Unidad de Recursos Humanos hace la convocatoria al talento humano de la Alcaldía, el cual recibe, a través del correo institucional, el perfil requerido para ocupar puestos vacantes. Esto con la finalidad de que las personas interesadas anexen su curriculum.

#### **Etapa 5. Recepción de curriculum**

Luego que los interesados envíen su curriculum, se seleccionan aquellos que cumplan la mayor cantidad de requisitos del perfil deseado para que continúen en el proceso de selección. En caso de no encontrar candidatos idóneos para el puesto, se procederá a reclutar personal externo.

### **b) PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

**Las fuentes externas** son aquellas que tienen como finalidad atraer a candidatos “nuevos” que anteriormente no han trabajado en la institución convocante. Las etapas básicas de un proceso de reclutamiento externo están dadas por:

#### **Etapa 1. Requisición de la unidad que desea cubrir la(s) vacante(s)**

El proceso se inicia cuando alguna unidad desea cubrir una vacante disponible, producto del despido o jubilación de un trabajador; o de la transferencia del trabajador a otra área/ puesto; o por la creación de un nuevo puesto.

**Etapa 2. La Unidad de Recursos Humanos recibe la solicitud de requisición de la unidad solicitante**

La solicitud de requisición formulada por la unidad solicitante es enviada a la Unidad de Recurso Humanos, ésta la recibe y analiza su viabilidad de ponerla en ejecución.

**Etapa 3. La Unidad de Recursos Humanos elabora la convocatoria**

Para poder elaborar la convocatoria, previamente, la Unidad de Recursos Humanos, aplicará entrevistas a los encargados del área solicitante, revisando organigrama y manual de descriptor de puestos y proceder a elaborar el protocolo de la convocatoria.

**Etapa 4. La Unidad de Recursos Humanos contrata los medios donde se publicará la convocatoria**

La convocatoria será publicada en carteles afuera de la Alcaldía, redes sociales y difundida en medios locales.

**Etapa 5. Recepción de curriculum**

La Unidad de Recursos Humanos recibe los curriculum de los candidatos que se han presentado al concurso para cubrir la vacante ofertada. A estos se les aplica una checklist que servirá de filtro para eliminar los curriculum que no cumplan con los requisitos necesarios para el puesto.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE  
FORMULARIO DE CONVOCATORIA DE TALENTO HUMANO**



**A. ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

**B. DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

- i. Nombre del puesto
- ii. Funciones a desempeñar
- iii. Rango Jerárquico
- iv. Otros

**C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- i. Conocimientos
- ii. Habilidades
- iii. Actitudes y Aptitudes
- iv. Experiencia

**D. BENEFICIOS**

- i. Sueldo
- ii. Prestaciones sociales
- iii. Beneficios complementarios

**E. OTRO INFORMACIÓN RELEVANTE**

- i. Disponibilidad
- ii. Horario



## MODELO DE CONVOCATORIA

### ¡SE REQUIERE AUXILIAR CONTABLE!

Institución Gubernamental dedicada al servicio para el desarrollo del municipio requiere auxiliar contable con el siguiente perfil:

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Funciones a desempeñar: elaboración de partidas de diario, control de acreedores monetario, control de deudores monetarios, elaboración de conciliaciones bancarias, elaboración de declaraciones, elaboración de planillas, entre otras funciones que el contador asigne.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Conocimientos: Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Manual técnico SAFI, Conocimiento en NIIF, legislación mercantil y tributaria.



#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Conocimientos computacionales e informáticas:

Excel intermedio, Word y sistema SAFIM

Habilidades: trabajo en equipo, disciplinado, habilidad numérica, toma de decisiones, razonamiento lógico y capacidad de síntesis.

Actitudes: honesto, respeto, discreto, servicial, colaborador, empatía y leal

Experiencia: 1 año en puestos similares

#### BENEFICIOS

Sueldo: \$400

Prestaciones sociales: Todas las prestaciones de ley

Beneficios complementarios: Bonificaciones

Otros: crecimiento laboral, ambiente agradable y estabilidad laboral

#### OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

Disponibilidad: Inmediata

Horario: semana laboral de lunes a viernes de 8 am a 4 pm



**ALCALDIA MUNICIPAL DE GUADALUPE**



### **3. PROCESO DE SELECCIÓN**

El proceso de selección de personal considera la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación (predictores).

Por lo general, el proceso de selección comprende las siguientes etapas:

#### **Etapas 1. Llenado de solicitudes de empleo**

El primer paso de selección es determinar cuántos candidatos se presentaron al proceso y verificar sus datos generales y específicos de manera rápida que puedan servir de filtro inicial para descartar aquellos candidatos que definitivamente están alejados de las especificaciones requeridas.

#### **Etapas 2. Recepción y revisión de Hojas de vida**

La revisión a través de un checklist de las Hojas de vida permite tener una noción más completa de la experiencia del candidato, ya sean estas, académicas, laborales y, además, referencia laborales y personales, obteniéndose un perfil inicial sobre candidatos potenciales, candidatos medianamente potenciales y candidatos no potenciales, siendo estos últimos descartados del proceso.

#### **Etapas 3. Entrevista preliminar**

Se trata de una conversación inicial con el candidato para tener una “primera impresión” y poder apreciar su forma de desenvolverse en competencias claves, como pueden ser sus habilidades de presentación personal, de comunicación, sus actitudes de ética y valores.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE**  
**FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTO

LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE SOLICITUD DEBEN SER REALES, LA INSTITUCIÓN PODRÁ VERIFICAR SU CONTENIDO PARA VALIDAR DATOS O TIEMPOS. EL INCLUIR DATOS FALSOS ANULA LA PRESENTE SOLICITUD.

NOMBRES \_\_\_\_\_

APELLIDOS \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

TELÉFONO \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD \_\_\_\_\_

GÉNERO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

DUI. \_\_\_\_\_

NÚMERO DE NIT \_\_\_\_\_

NÚMERO DE ISSS \_\_\_\_\_

NÚMERO DE AFP \_\_\_\_\_ AFP AL CUAL ESTA AFILIADO \_\_\_\_\_

TIPO Y NÚMERO LICENCIA CONDUCIR \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CÓNYUGE O CONVIVIENTE \_\_\_\_\_

NÚMERO DE HIJOS \_\_\_\_\_

LUGAR DE TRABAJO ANTERIOR \_\_\_\_\_

TIEMPO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

TIENE FAMILIAR LABORANDO EN LA ALCALDÍA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL FAMILIAR \_\_\_\_\_

PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_

**EDUCACIÓN**



**RESPONDA O ENCIERRE CON UN CÍRCULO**

**1 ¿HA TRABAJADO EN ALGUNA INSTITUCIÓN DEL GOBIERNO?**

SI NO ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

**2 ¿HA TRABAJADO EN ALGUNA ALCALDÍA?**

SI NO ¿DÓNDE? \_\_\_\_\_ CARGO

**3 ¿SABE USAR COMPUTADORA?**

SI NO POCO

**4 ¿QUÉ PROGRAMAS PUEDE UTILIZAR?**

WORD

EXCELL

POWER POINT

ACCESS

OTROS:

**5 ¿CONOCE LA NORMATIVA APLICABLE A LAS ALCALDÍAS?**

CÓDIGO MUNICIPAL

LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

LEY LACAP

LEY AFI

LEY DE LA CORTE DE CUENTAS

CÓDIGO DE TRABAJO

LEY TRANSITORIA DEL REGISTRO FAMILIAR

LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

OTRAS

**6 ¿TIENE HABILIDAD PARA REDACTAR DOCUMENTOS?**

SI NO POCO

**7 ¿TIENE HABILIDAD NUMÉRICA?**

SI NO POCO



### **Lista de cotejo para evaluar un Curriculum Vitae**

1. ¿Excede el curriculum de 2 páginas?
2. ¿Presenta un tipo y tamaño de letra adecuado?
3. ¿Cuenta con un diseño atractivo a primera vista y que facilita la lectura?
4. ¿Posee una fotografía clara, actual y profesional?
5. ¿Consta con los datos personales de identificación (nombres y apellidos, DUI, dirección) y de contacto (número de teléfono, correo electrónico)?
6. ¿Consta de una sección destinada a reflejar la formación académica?
7. ¿Están escritos los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo?
8. ¿Muestra, de una forma cronológica, la trayectoria profesional del candidato?
9. ¿Se adjuntan cartas de recomendación?
10. ¿Hace uso correcto de ortografía y gramática?
11. ¿Existe coherencia en el contenido del curriculum?
12. ¿Expone un listado de capacitaciones, seminarios, cursos, diplomados etc.?
13. ¿Existe sección de referencia laborales y personales?



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE**  
**GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR**

- 1- ¿Cuéntanos acerca de usted?
- 2- ¿Por qué dejó su último trabajo?
- 3- ¿Qué experiencia tiene en este campo en particular?
- 4- ¿Está buscando trabajo en otras empresas también?
- 5- ¿Por qué desea trabajar con nosotros?
- 6- ¿Conoce a alguien que trabaje para nosotros?
- 7- ¿Cuál es su pretensión salarial?
- 8- ¿Considera usted que trabaja bien en equipo?
- 9- ¿Le han despedido de algún trabajo alguna vez?
- 10- Explique ¿por qué cree que deberíamos de contratarlo/a?
- 11- ¿Cuál cree que es su punto más fuerte?
- 12- ¿Por qué cree que le iría bien en este trabajo en particular?
- 13- ¿Considera que trabaja bien bajo presión?
- 14- ¿Qué le motiva a dar lo mejor en su puesto de trabajo?
- 15- ¿Tiene alguna duda o pregunta que realizar?

#### **Etapas 4. Realizar pruebas de competencias**

Al candidato se le deben de realizar pruebas psicotécnicas, referidas sobre todo a los conocimientos teóricos - prácticos que se requieren para un puesto, además, pruebas psicométricas que permitan analizar el comportamiento de este, así como aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, temas de personalidad, intereses y carácter.

#### **Etapas 5. Entrevistas a profundidad**

En esta etapa se llevan a cabo las siguientes fases:

1. Citar a los candidatos estableciendo fecha y hora determinada
2. Conocimiento del perfil ideal, para identificar cual sería un candidato idóneo.
3. Elaborar la guía de preguntas.
4. El día de la entrevista dar la bienvenida al candidato
5. Crear un clima adecuado para generar confianza entre el entrevistador y el entrevistado
6. Interacción de preguntas por parte del entrevistador y de respuestas por parte del entrevistado.
7. Dar la oportunidad al entrevistado de expresar sus inquietudes o comentarios respecto a la entrevista.
8. Ofrecer al entrevistado el agradecimiento por haber asistido y compartido la información en la entrevista.





### TEST DE HABILIDAD MENTAL DE BARSIT

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a estas. No escriba palabras: en su hoja de respuestas escriba la letra que considere la respuesta correcta.

1.- Que palabra nos dice lo que es una manzana

- a) Libro          b) piedra          c) casa          d) fruto          e) animal

2.- Que palabra nos dice lo contrario de bueno?

- a) anterior          b) mejor          c) malo          d) simpático          e) deseable

3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

- a) gato          b) perro          c) zapato          d) caballo          e) vaca

4.- El agua es una bebida y el arroz es un:

- a) objeto          b) alimento          c) juego          d) cosa          e) mineral

A continuación se encuentran 60 preguntas parecidas a estas. Para hacer este ejercicio se le darán 10 minutos, que usted debe aprovechar lo mejor que pueda. Recuerde que es mejor hacer las cosas bien que de prisa, pero si no sabe cómo resolver una pregunta, no se entretenga mucho en ella pase a la siguiente.

Procure que la rapidez no le haga cometer errores. No pregunte nada al examinador. Ni se distraiga mirando a los demás.

1.- El queso se fabrica de:

- a) las flores          b) la harina          c) la leche          d) las uvas          e) el azúcar

2.- Lo contrario de abierto es:

- a) liso          b) cerrado          c) delante          d) claro          e) despejado

3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

- a) rojo          b) amarillo          c) morado          d) bandera          e) verde

4.- El pájaro canta, y el perro :

- a) habla          b) rebuzna          c) cacarea          d) maúlla          e) ladra

5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

10      15      20      25                      35      40      45                      55

6.- Para medir la temperatura se emplea el:

- a) litro                      b) gramo                      c) termómetro                      d) metro                      e) kilovatio

7.- Lo contrario de dormido

- a) noche                      b) luz                      c) amanecer                      d) despierto                      e) claridad

8.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

- a) agua                      b) platino                      c) café                      d) te                      e) cerveza

9.- El zapato protege al pie, y el sombrero protege a:

- a) la cabeza                      b) la mano                      c) el dedo                      d) el brazo                      e) la rodilla

10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

6      9      12                      18      21      24                      30

11.- El triángulo es una figura formada por:

- a) 4 lados                      b) 6 lados                      c) 5 lados                      d) 3 lados                      e) 9 lados

12.- Lo contrario de negro es:

- a) oscuro                      b) sombra                      c) opaco                      d) sucio                      e) blanco

13.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

- a) Pedro                      b) Enrique                      c) Ana                      d) José                      e) Carlos

14.- El naranjo es un árbol, y el perro es:

- a) un objeto                      b) un animal                      c) una cosa                      d) un mineral                      e) un vegetal

15.- Escriba los dos números que faltan a esta serie

7      9      11      13                      17                      21      23

16.- El gato es un:

- a) insecto                      b) mamífero                      c) ave                      d) pez                      e) reptil

17.- Lo contrario de triste es:

- a) alegre                      b) preocupado                      c) dolorido                      d) desgraciado                      e) enfermo

18.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

- a) Bogotá                      b) Lima                      c) Alpes                      d) Caracas                      e) Quito

19.- La piel cubre al hombre, y las plumas cubren a:

a) la vaca      b) el perro      c) el gato      d) la gallina      e) el caballo

20.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

7      14      21      28                      42      49                      63      70

21.- Treinta es el triple de:

a) quince      b) tres      c) diez      d) doce      e) cinco

22.- Lo contrario de calor es

a) sudor      b) fatiga      c) blanco      d) frío      e) luz

23.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) cuchara      b) plato      c) tenedor      d) cuchillo      e) cucharita

24.- Para coser se emplea la aguja, y para dibujar se emplea:

a) lápiz      b) bastón      c) tintero      d) pie      e) ojo

25.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

40      36      32      28                      20      16      12

26.- La cordillera de los Andes esta en:

a) Europa      b) Asia      c) América      d) Australia      e) África

27.- Lo contrario de arriba es:

a) dentro      b) abajo      c) cerca      d) completo      e) lejos

28.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) General      b) Teniente      c) Capitán      d) Presidente      e) África

29.- Con el cuero se fabrica el calzado, y con la tela:

a) piel      b) lana      c) algodón      d) seda      e) vestidos

30.- Escriba los dos números que faltan a esta serie;

64      58      52      46                      34      28                      16      10      4

31.- Roma es la capital de:

a) Nicaragua      b) España      c) Grecia      d) Italia      e) Paraguay

32.- Lo contrario de si es:

a) antes      b) afirmar      c) duda      d) luego      e) no

33.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) vaso            b) copa            c) agua            d) jarra            e) no

34.- La nariz sirve para oler, y los ojos sirven para:

a) oír            b) ver            c) gustar            d) tocar            e) andar

35.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

5            10            20            80            160            640            1280

36.- El idioma oficial de Haití es el:

a) inglés            b) francés            c) español            d) holandés            e) portugués

37.- Lo contrario de despacio es:

a) de prisa            b) lento            c) pausado            d) débil            e) grueso

38.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) Carpintero            b) herrero            c) médico            d) albañil            e) zapatero

39.- Al lunes sigue el martes, y a enero sigue:

a) junio            b) viernes            c) mes            d) febrero            e) año

40.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

2            4            16            32            128            256

41.- Fernando de Magallanes fue un famoso:

a) militar            b) aviador            c) navegante            d) sabio            e) sacerdote

42.- Lo contrario de blando es:

a) suave            b) duro            c) liso            d) grueso            e) débil

43.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) ver            b) oír            c) liso            d) olfato            e) gusto

44.- El codo articula el brazo, y la rodilla articula:

a) el corazón            b) los dedos            c) los pulmones            d) el cerebro            e) la pierna

45.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

5            6            8            11            15            20            33            41            60

46.- Cristóbal Colon descubrió América en el:

a) siglo XIII            b) siglo XVIII            c) siglo IV            d) siglo XV            e) siglo XIV

47.- Lo contrario de fuera es:

a) libre            b) lejos            c) distinto            d) malo            e) dentro

48.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) Venus            b) Júpiter            c) Satélite            d) Urano            e) Neptuno

49.- Octubre es anterior a noviembre, y jueves es anterior a:

a) diciembre            b) viernes            c) septiembre            d) miércoles            e) día

50.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

90      80      71      63                      50      45                      38      36      35

51.- Los primeros ferrocarriles empezaron a funcionar hacia:

a) 1909            b) 1800            c) 1825            d) 1750            e) 1710

52.- Lo contrario de empezar es:

a) iniciar            b) adelantar            c) obstruir            d) terminar            e) buscar

53.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) feliz            b) triste            c) satisfecho            d) alegre            e) contento

54.- La paz viene después de la guerra, y la calma viene después de:

a) la tormenta            b) el crepúsculo            c) el bienestar            d) la felicidad            e) el ocaso

55.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

120      100      82      66                      40      30                      16      12      10

56.-La bitácora es de uso indispensable en:

a) música            b) biología            c) navegación            d) teatro            d) química

57.- Lo contrario de homogéneo es:

a) compacto            b) heterogéneo            c) abstracto            d) sutil            d) neutro

58.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cuál es?

a) Strawinski            b) Bach            c) Mozart            d) Newton            d) Chopin

59.- La biblioteca es para guardar libros, y la pinacoteca para guardar:

a) periódicos            b) discos            c) películas            d) monedas            d) cuadros

60.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:

6561      2187      729                      81                      9                      3

## PROCOLO TEST DEL BARSIT

- 1.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    21.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    41.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
2.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    22.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    42.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
3.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    23.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    43.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
4.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    24.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    44.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
5.- \_\_\_\_\_    25.- \_\_\_\_\_    45.- \_\_\_\_\_  
6.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    26.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    46.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
7.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    27.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    47.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
8.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    28.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    48.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
9.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    29.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    49.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
10.- \_\_\_\_\_    30.- \_\_\_\_\_    50.- \_\_\_\_\_  
11.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    31.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    51.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
12.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    32.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    52.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
13.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    33.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    53.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
14.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    34.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    54.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
15.- \_\_\_\_\_    35.- \_\_\_\_\_    55.- \_\_\_\_\_  
16.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    36.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    56.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
17.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    37.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    57.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
18.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    38.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    58.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
19.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    39.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )    59.- a ( ) b ( ) c ( ) d ( ) e ( )  
20.- \_\_\_\_\_    40.- \_\_\_\_\_    60.- \_\_\_\_\_

## HOJA DE RESPUESTAS TEST DE BARSIT

1	C	21	C	41	C
2	B	22	D	42	B
3	D	23	B	43	E
4	E	24	A	44	E
5	30-50	25	24-8	45	26-50
6	C	26	C	46	D
7	D	27	B	47	E
8	B	28	D	48	C
9	A	29	E	49	B
10	15-27	30	40-22	50	56-41
11	D	31	D	51	C
12	E	32	E	52	D
13	C	33	C	53	B
14	B	34	B	54	A
15	15-19	35	40-320	55	52-22
16	B	36	B	56	C
17	A	37	A	57	B
18	C	38	C	58	D
19	D	39	D	59	E
20	35-56	40	8-64	60	243-27

## INTERPRETACION

	<b>MUY INFERIOR</b>	<b>INFERIOR</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>Secundaria</b>	Hasta 28	De 27 a 33	De 34 a 43	De 44 a 50	Más de 50
<b>Primaria</b>	Hasta 15	De 16 a 23	De 24 a 35	De 36 a 44	Más de 44



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE**  
**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

NOMBRE DEL ASPIRANTE \_\_\_\_\_

NÚMERO DE ASPIRANTE \_\_\_\_\_

PUESTO AL QUE APLICA. \_\_\_\_\_

UNIDAD \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

**MOTIVO DE LA SOLICITUD**

1. ¿Qué le llamó la atención en el anuncio donde se ofertaba la plaza vacante en la Alcaldía?
2. ¿Por qué le gustaría obtener el empleo?
3. ¿Tiene algún conocimiento sobre las actividades que se realizan en la Alcaldía?
4. ¿Confía en sus capacidades para desempeñarse en el puesto de trabajo solicitado?
5. ¿Qué aspectos lo hacen mejor candidato al puesto de los demás aspirantes?
6. ¿Cuál es su pretensión salarial?
7. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro en la institución?
8. De ser contratado, ¿está dispuesto a incorporarse inmediatamente al trabajo?

**PREGUNTAS PERSONALES**

1. ¿Cómo cree usted que lo ven los demás?
2. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
3. ¿Cuáles son sus mejores cualidades?
4. ¿Cuáles son sus defectos? Mencione al menos tres



5. ¿Le gusta trabajar en equipo o solo?
6. ¿Considera usted que posee dotes de mando o liderazgo?
7. ¿En qué emplea su tiempo libre?
8. Si tiene que tomar decisiones, ¿es usted impulsivo o reflexivo?

### FORMACIÓN ACADÉMICA

1. ¿Cuál es su grado académico alcanzado?
2. Si posee estudios superiores, ¿qué lo motivó a elegir la carrera?
3. ¿Considera usted que la elección de su carrera fue la acertada?
4. ¿Se encuentra estudiando actualmente?
5. ¿Le pareció provechoso el conocimiento adquirido?
6. ¿Planea continuar con su formación académica? si la respuesta es SI, ¿qué tipo de estudios?
7. ¿Qué otro conocimiento académico posee (seminarios, cursos etc.)?
8. ¿Participa de manera entusiasta y activa en capacitaciones que buscan mejorar sus conocimientos?

### EXPERIENCIA LABORAL

1. ¿Se encuentra desempleado actualmente?
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿cuánto tiempo tiene de estar desempleado?
3. ¿Cuál es el motivo de encontrarse sin empleo?
4. Describa brevemente las funciones realizadas en su último empleo
5. ¿Cómo considera la relación que tenía con su antiguo jefe y compañeros?
6. ¿Cree usted que su jefe o compañeros de trabajo anteriores pueden dar buenas referencias tuyas?

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE**  
**PARÁMETROS PARA EVALUAR LA ENTREVISTA**



CRITERIOS	Aspirante 1		Aspirante 2		Aspirante 3	
	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
Presentación personal						
Postura al sentarse						
Contacto visual						
Presencia personal						
Comprensión y análisis racional						
Seguridad para expresar ideas						
Conocimientos						
Deseos de superación						
Disponibilidad						

#### **4. PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Luego de elegir al candidato que llena los requisitos del puesto se procede a complementar la información general del mismo.

##### **PASOS:**

**A) Comunicar el resultado al candidato seleccionado** (puede ser por llamada telefónica, correo electrónico, por mensaje directo, etc.) y preguntar si aún está interesado en la plaza.

##### **B) Entrevista de contratación**

Se debe proporcionar información sobre fecha de inicio de labores, horario, sueldo, prestaciones laborales, beneficios adicionales, entre otros.

##### **C) Firma del contrato de trabajo**

El contrato de trabajo puede contener lo siguiente: Art 23 CT

1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante.

2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;

3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;

- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.

#### **D) Efectuar trámites legales de incorporación**

Afiliación al ISSS

Afiliación al AFP

Apertura de cuenta bancaria

**E) Expediente.**

Es necesario reunir la documentación que conforme el historial de cada trabajador de la institución.

El expediente estará compuesto por: No. de expediente asignado al trabajador, fotografía, datos generales, fecha de ingreso, solicitud de empleo, cartas de recomendación, solvencia de la policía, exámenes médicos, antecedentes penales, curriculum vitae, certificado de estudios, copia del contrato de trabajo, partida de nacimiento, nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisará en caso de algún accidente, control de asistencia, y desarrollo, entre otro.

## 5. PROCESO DE INDUCCIÓN

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, SAN VICENTE</b> <b>PROGRAMA INDUCCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
ORIENTADO A:	Personas de nuevo ingreso.
OBJETIVO:	Facilitar la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización.
DURACIÓN:	2 ó 3 horas, dependiendo las funciones del puesto y tecnología utilizada.
<b>EJECUCIÓN:</b>	
1. Presentación del programa	a) Bienvenida al trabajador. b) Explicación del programa (objetivos, forma de desarrollo, horarios, entre otros.)
2. Desarrollo	a) Describe las características esenciales de la institución. b) Recorrido por las instalaciones. c) Políticas y normas básicas de la institución. d) Derechos y obligaciones. e) Facilidades y servicios para los trabajadores (prestaciones).
OBSERVACIONES/ CONCLUSIONES	
NOMBRE DEL ENCARGADO:	FIRMA:

## 5. VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS

### **Paso 1**

Se determinarán los puestos a evaluar. Los puestos deben contener todos los elementos posibles que se utilizarán por el método, así como perfiles, funciones y niveles de responsabilidad.

### **Paso 2**

Se decidirá sobre los factores (mencionados anteriormente) que se utilizarán para analizar y evaluar los puestos. El número de factores debe ser limitado debido a que demasiados factores pueden resultar en un esquema excesivamente complejo con superposición y duplicación de factores.

### **Paso 3**

Definir los factores claramente en escrito. Esto es necesario para asegurar que los diferentes evaluadores de puestos interpreten un factor particular en el mismo sentido.

### **Paso 4**

Determinar los grados de cada factor y asignar el valor en puntos a cada grado.

### **Paso 5**

Los valores en puntos que se asignan a los diferentes grados tendrán una progresión aritmética.

### **Paso 6**

Los valores monetarios se asignarán a los puntos. Para este propósito, se añadirán puntos para dar el valor total de un puesto. Su valor se traduce entonces en términos monetarios con una fórmula predeterminada.

### C. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Cargo	Cantidad	Salario Aproximado	Aporte patronal ISSS (7.5%)	Aporte patronal AFP (7.75%)	Aporte patronal INSAFORP (1%)	Aporte patronal ISSS (7.5%) Vacación	Aporte patronal AFP (7.75%) Vacación	Aporte patronal INSAFORP (1%)	TOTAL
Jefe de RRHH	1	\$500.00	\$37.50	\$38.75	\$0.38	\$24.38	\$25.19	\$0.24	<b>\$626.44</b>
Coordinador de contratación del personal	1	\$400.00	\$30.00	\$31.00	\$0.30	\$19.50	\$20.15	\$0.20	<b>\$501.15</b>
Coordinador de área de control y prestaciones	1	\$400.00	\$30.00	\$31.00	\$0.30	\$19.50	\$20.15	\$0.20	<b>\$501.15</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>3</b>	<b>\$1,525.00</b>	<b>\$97.50</b>	<b>\$100.75</b>	<b>\$0.98</b>	<b>\$63.38</b>	<b>\$65.49</b>	<b>\$0.63</b>	<b>\$1,853.73</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>3</b>	<b>\$18,300.00</b>	<b>\$1,170.00</b>	<b>\$1,209.00</b>	<b>\$11.76</b>	<b>\$760.56</b>	<b>\$785.88</b>	<b>\$7.56</b>	<b>\$22,244.76</b>

Cargo	Vacaciones	Aguinaldo
Jefe de RRHH	\$325.00	\$250.00
Coordinador de contratación del personal	\$260.00	\$200.00
Coordinador de área de control y prestaciones	\$260.00	\$200.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$845.00</b>	<b>\$650.00</b>

Además se requerirá honorarios de 2 personas por un valor de \$225.00 para adecuación de espacio físico de la unidad.



## a. Recursos técnicos y materiales

### i. Recursos técnicos

Funcionalidades del módulo Recursos Humanos en Microsoft Dynamics 365 F&O, de acuerdo a las necesidades identificadas en la institución:

- a) Administración de personal
- b) Autoservicio de empleados
- c) Evaluación de desempeño
- d) Reclutamiento
- e) Cuestionarios y encuestas
- f) Gestión de casos
- g) Control de ausencias

Suscripción e Inversión:

- a) Licencia Self Service User \$4.00 por usuario en una suscripción mensual.
- b) Inversión de proyecto: \$4,580.00 (de acuerdo a las necesidades de la institución)

### ii. Recursos materiales

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
3	Escritorio Secretarial	\$169.00	\$507.00
3	Sillas Secretarial	\$79.00	\$237.00
3	Computadoras de escritorio	\$519.00	\$1,557.00
1	Impresora	\$117.00	\$117.00
3	Sillas de espera	\$34.00	\$102.00
2	Archiveros	\$120.00	\$240.00
1	Teléfono	\$19.00	\$19.00
1	Oasis	\$121.00	\$121.00
1	Aire acondicionado	\$599.00	\$599.00
2	Pintura	\$7.25	\$14.5
<b>Total</b>			<b>\$3,513.50</b>

\*Los precios provienen de cotizaciones hechas a *OMNISPORT, S.A. DE C.V.*  
y *FERRETERIA EPA, S.A. DE C.V.*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
6	Resmas de Papel Bond/Carta.	\$3.25	\$19.50
6	Resmas de Papel Bond/Oficio.	\$4.00	\$24.00
3	Caja de Folder Tamaño Carta.	\$3.90	\$9.00
3	Caja de Folder Tamaño Oficio.	\$4.25	\$12.75
2	Caja de Bolígrafos Bic.	\$2.50	\$5.00
2	Caja de Lápiz de Carbón	\$2.75	\$5.50
1	Cajas de Clips/Pequeños.	\$0.65	\$0.65
3	Perforadores Estándar.	\$3.50	\$10.50
3	Saca Grapas.	\$0.70	\$2.10
6	Marcadores de pizarra	\$1.10	\$6.60
4	Cartuchos de tinta para impresora	\$20.75	\$83.00
6	Borradores	\$0.60	\$3.60
3	Engrapadoras	\$2.75	\$5.50
6	Sacapuntas	\$0.75	\$4.50
3	Cajas de grapas	\$0.70	\$2.10
<b>Total</b>			<b>\$194.30</b>

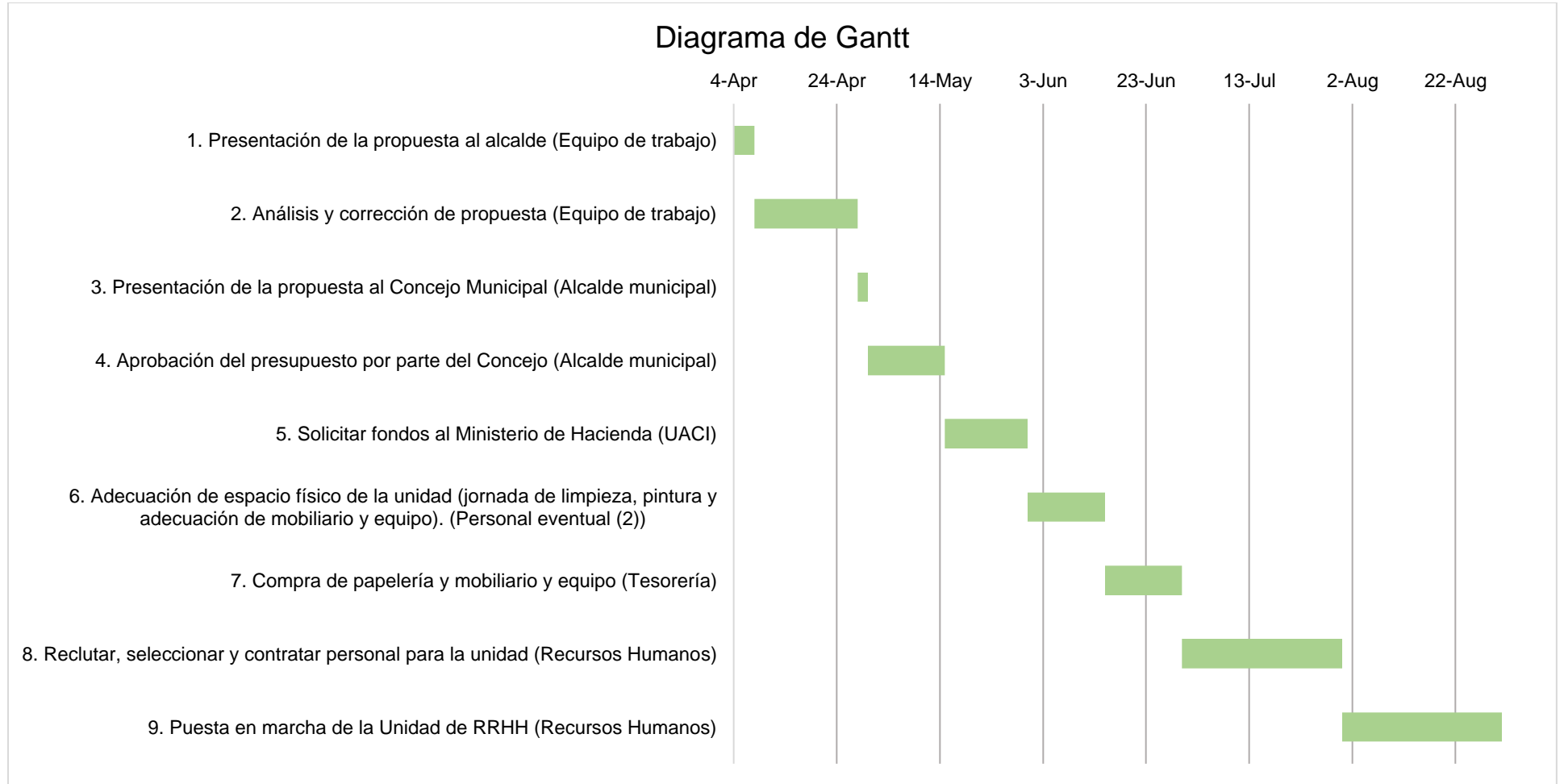
\*Los precios provienen de cotización hecha a *OPERADORA DEL SUR, S.A. DE C.V*

#### **a) Recursos financieros**

<b>RESUMEN DE GASTOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Recurso humano	\$ 23,964.76
Recursos técnicos	\$4,580.00
Recursos materiales	\$3,707.80
<b>Total</b>	<b>\$32,252.56</b>

\*\*Los fondos se solicitarán al Ministerio de Hacienda de acuerdo a lo establecido en la ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

**D. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA**



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill. el 02 20, 2022

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.

Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: pearson. el 02 18, 2022

Hitt, Michael (2006). *Administración* (Novena ed.). Pearson Educación.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Münch, L. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda ed.). México: Pearson Educación. el 03 18, 2022

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta ed.). McGraw-Hill. 15 de junio de 2021, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Werther William B., J. P. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Capital Humano de las Empresas). En *Área de Recursos Humanos* (Sexta ed., págs. 10-12). McGraw Hill.

## TRABAJO DE GRADUACIÓN

Zelaya, M. (2011). *Creación de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, departamento de San Miguel año 2011-2012*. Universidad de El Salvador , San Salvador.

## LEYES

*Constitución de la república*. Decreto constituyente N° 38, de 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N° 234 de 16 de Diciembre de 1983. Tomo N° 281.  
<https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/229/180/original/constitucion.pdf?1519746792>

*Código Municipal*. Decreto legislativo N° 274, de 31 de enero de 1986, Diario Oficial N° 23 de 05 de febrero de 1986. Tomo N° 290.  
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/28235B5E-559E-4E2E-BA81-4DDA331E1C7A.pdf>

*Código de Trabajo*. Decreto legislativo N° 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial N° 15 de 31 de julio de 1972. Tomo N° 142.  
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/D167849A-305E-4ECE-B60D-48484ECFC454.pdf>

*Ley de la Carrera Administrativa Municipal*. Decreto legislativo N° 1039, de 26 de mayo de 2006, Diario Oficial N° 103 de 06 de junio de 2006. Tomo N° 371.  
<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=2&data=DocumentosBoveda%2FD%2F2%2F20002009%2F2006%2F06%2F88938.PDF&number=559416&fecha=06/06/2006&numero=LEY=DE=LA=CARRERA=ADMINISTRATIVA=MUNICIPAL&cesta=0&singlePage=false%27>

*Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.*

Decreto Legislativo de fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88 de fecha 15 de mayo de 2000, Tomo No. 347

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=2&data=DocumentosBoveda%2FD%2F2%2F2000-2009%2F2000%2F05%2F8886E.PDF&number=559214&fecha=15/05/2000&numero=LEY=DE=ADQUISICIONES=Y=CONTRATACIONES=DE=LA=ADMINISTRACION=PUBLICA&cesta=0&singlePage=false%27>.

*Ley de Ética Gubernamental.*

Decreto Legislativo de fecha 13 de octubre de 2011, Diario Oficial No. 229 de fecha 7 de diciembre de 2011, Tomo No. 393.

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=2&data=DocumentosBoveda%2FD%2F2%2F2000-2009%2F2006%2F05%2F888DC.PDF&number=559324&fecha=18/05/2006&numero=LEY=DE=ETICA=GUBERNAMENTAL&cesta=0&singlePage=false%27>

*Ley de la Corte de Cuentas de la República.*

Decreto Legislativo de fecha 31 de agosto de 1995, Diario Oficial No. 176 de fecha 25 de septiembre de 1995, Tomo No. 328.

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=2&data=DocumentosBoveda%2FD%2F2%2F1990-1999%2F1995%2F09%2F8893F.PDF&number=559423&fecha=25/09/1995&numero=LEY=DE=LA=CORTE=DE=CUENTAS=DE=LA=REPUBLICA&cesta=0&singlePage=false%27>

*Ley General Tributaria Municipal. (1991).*

Decreto Legislativo de fecha 17 de octubre de 1991, Diario oficial No. 242 de fecha 21 de diciembre de 1991, Tomo No. 313.

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/showFile.php?bd=2&data=DocumentosBoveda%2FD%2F2%2F1990->

1999%2F1991%2F12%2F88A16.PDF&number=559638&fecha=21/12/1991&numero=LEY=GENERAL=TRIBUTARIA=MUNICIPAL&cesta=0&singlePage=false%27

## DOCUMENTOS

Alcaldía Municipal de Guadalupe, S. V. (2018). Manual de Bienvenida para el Trabajador. El Salvador.

Mitigación, C. C. (2003). *Plan de Mitigación y Uso de Tierras en Guadalupe*. Guadalupe. el 26 de 02 de 2022, de <https://www.eird.org/deslizamientos/pdf/spa/doc15405/doc15405-a.pdf>

Primer Inventario de Expresiones Culturales de Guadalupe. (2013). Guadalupe. 26 de febrero de 2022 de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-guadalupe/documents/manuales-basicos-de-organización>

Guadalupe, A. d. (2018). *Manual de Organización y Funciones de la Arcadía municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente*. Guadalupe.

Guadalupe, A. M. (2018). *Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente*. Guadalupe.

## OTROS

Apuntes de clase Curso de Especialización Gestión de Recursos Humanos

Florentino, E. (2019). 1 de Julio de 2021, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-guadalupe/documents/otros-documentos-normativos>

Prezi. 9 de Agosto de 2021 de <https://prezi.com/ag4d3wn3a6lw/bac103-funcion-y-finalidad-de-las-instituciones-gubernamentales/>

Raffino, M. (29 de Julio de 2020). 5 de junio de 2021, de Concepto.de:  
<https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/#ixzz6xnzbRRGH>

Rose, R. (1998). *El gran gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernamentales*. México.

Guadalupe (El Salvador). (s.f.). el 26 de 02 de 2022, de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Guadalupe\\_\(El\\_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Guadalupe_(El_Salvador))

Guadalupe, A. M. (2021). *Portal de Transparencia*. el 03 de 22 de 2022, de  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-guadalupe/documents/manuales-basicos-de-organizacion>



# **ANEXOS**



## ANEXO 1: Cuestionario



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

**Encuesta dirigida a:** Colaboradores de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, San Vicente.

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas y bienestar para usted y su familia.

Necesitamos de su colaboración complementando la siguiente encuesta de manera sincera y veraz. La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos, de antemano muchas gracias por su colaboración.

**Objetivo:** Recopilar información sobre la opinión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, acerca de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a fin de identificar sus debilidades.

**Indicación:** responda los siguientes ítems que se le presentan a continuación, marcando con una "X" la respuesta que usted considere pertinente. En las preguntas de complementar, llenar en el espacio correspondiente.

A. Generalidades

i. Edad: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el rango de edades del personal de la Alcaldía de Guadalupe.

ii. Género: F  M

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de mujeres y hombres que laboran en la institución.

iii. Nivel académico:

Primaria  Básica  Bachillerato  Universidad

**Objetivo:** Determinar el nivel de estudio de cada colaborador de la Alcaldía.

iv. Puesto asignado: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer los cargos asignados al personal.

v. Tiempo laborado:

0-1 año  1-3 años  3-5 años  más 5 años

**Objetivo:** Determinar la antigüedad del personal e identificar la estabilidad laboral de la institución.

B. Preguntas básicas de contenido

1- ¿Posee la Alcaldía una unidad de recursos humanos?

Sí  No

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía cuenta con la Unidad de Recursos Humanos que desarrolle adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción.

2- Explique el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal que ingresa a la Alcaldía.

---

---

---

**Objetivo:** Identificar si los colaboradores de la institución conocen el proceso de reclutamiento y selección.

3- ¿Considera usted que el proceso de selección del nuevo personal es el más adecuado?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

**Objetivo:** Conocer si se está realizando adecuadamente la selección del nuevo personal en la institución.

4- ¿Cómo se promueven las plazas vacantes? Puede marcar más de una opción.

Reclutamiento interno  Reclutamiento externo

Reclutamiento mixto  Reclutamiento 2.0

**Objetivo:** Conocer qué tipo de reclutamiento utilizan en la Alcaldía para llenar las plazas.

5- ¿Por qué medios se enteró que existía una plaza vacante en la Alcaldía a la cual posteriormente usted aplicó?

Periódico  Bolsa de trabajo (internet)  Redes sociales

Boletín informativo  Otros \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar por qué medios se dan a conocer las plazas vacantes.

6- ¿Quién le realizó la/las entrevistas para ingresar a laborar en la Alcaldía?

Alcalde  Encargado de área  Otros

**Objetivo:** Conocer quién o quiénes realizan las entrevistas a los candidatos que ocupan las plazas vacantes .

7- ¿Qué tipo de pruebas realizó para ingresar a laborar en la Alcaldía?

Pruebas Psicométricas  Pruebas de conocimientos

Ninguna

**Objetivo:** Determinar si se les realiza pruebas en el proceso de selección a los candidatos.

8- ¿Se le brindó una inducción al ingresar a laborar en la Alcaldía?

Sí  No

**Objetivo:** Conocer si se le da o no inducción al personal que comienza a laborar en la institución.

9- Al momento de iniciar a laborar en la institución ¿Qué tipo de información se le brindó? Puede marcar más de una opción.

Organigrama  Normas y políticas  Manual de bienvenida

Manual de descriptor de puesto  Ninguna

**Objetivo:** Identificar la información que se le brindada al empleado que comienza a laborar.

10- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Alcaldía?

Excelente  Bueno  Malo

**Objetivo:** Conocer cómo el personal califica el ambiente laboral de la Alcaldía.

12- ¿Ha participado usted en capacitaciones desarrolladas por la Alcaldía o externamente?

Sí  No

**Objetivo:** Indagar si se capacita al personal de la Alcaldía.

13- ¿Conoce usted cómo se calcula el salario que recibe?

Sí  No

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la Alcaldía conocen cómo se calculan las retenciones que se le hace al salario que reciben.

14- ¿Cuáles son para usted algunos problemas que se presentan en la institución por la falta de la Unidad de Recursos Humanos?

---

---

**Objetivo:** Identificar cuáles son algunos de los problemas que se viven en la institución por la falta de la unidad.

Muchas gracias por su colaboración.

**Encuestó:**

**Fecha de la encuesta:**



## ANEXO 2: Entrevista

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



**TEMA:** “CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

**Entrevista dirigida a:** Alcalde Municipal de Guadalupe, San Vicente.

**Objetivo:** Conocer el impacto que tendrá la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Guadalupe, departamento de San Vicente.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación.

**1. ¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos?**

Si

**Objetivo:** Conocer si es necesario la creación de la Unidad de Recursos Humanos

**2. ¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo en la institución? ¿Qué medios utilizan para llevar a cabo el reclutamiento?** Reclutamiento externo e interno, reclutamiento a través de Internet y bases de talentos.

**Objetivo:** Identificar cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan en la Alcaldía y también conocer por que medios se lleva a cabo dicho reclutamiento

**3. ¿Quién se encarga de la selección del personal en la institución?** Secretaria, jefe de la unidad competente, alcalde y concejo municipal.

**Objetivo:** Conocer quién/quienes se encargan del proceso de selección.

**4. ¿Participa usted en la selección de nuevo personal para la institución?** Si, el Código Municipal establece que el alcalde puede seleccionar y contratar personas para plazas que no representen puestos de confianza.

**Objetivo:** Conocer si el Alcalde tiene atribuciones para llevar a cabo el proceso de selección y contratación de nuevo personal.

**5. ¿Por qué considera usted necesaria una adecuada selección de nuevos colaboradores para ocupar puestos de trabajo en la institución?**

Los procesos de selección de personal ayudan a identificar los recursos idóneos para las plazas en concurso y garantizar el cumplimiento de metas y el buen funcionamiento de las unidades

**Objetivo:** Conocer si en la institución se le da la importancia adecuada al talento humano.

**6. ¿Existe un proceso de inducción en la institución?** Si

**Objetivo:** Analizar si el nuevo personal tiene una orientación sobre las funciones a realizar en su trabajo.



**7. ¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?** El responsable del área donde se asignará el nuevo recurso se encarga de dar a conocer todos los pormenores del cargo a desempeñar, también se realizan capacitaciones continuas al personal.

**Objetivo:** Identificar si se realiza el proceso de inducción, así mismo, determinar quién/quienes son los encargados de dar la bienvenida al nuevo empleado que ingrese a la institución.

**8. ¿Cómo considera usted el clima laboral dentro de la institución?** Adecuado  
**Objetivo:** Conocer como es el ambiente laboral que se vivencia dentro de la Alcaldía.

**9. ¿Existe el manual de bienvenida y el manual descriptor de puestos en la institución?** Si

**Objetivo:** Conocer si existe un documento que sirva de guía al colaborador para poder identificar las atribuciones que le competen.

**10. ¿Cuentan con un programa de capacitación?** Si, contamos con un programa de capacitación

**Objetivo:** Conocer si la máxima autoridad de la Alcaldía se preocupa por que los colaboradores adquieran constantemente nuevos conocimientos.

**11. ¿Quién es el encargado de capacitar al personal? Y ¿Con qué periodicidad se realiza?** Se hace a través de instituciones profesionales en eso.

**Objetivo:** Evaluar si las personas que capacitan al personal cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar dicha función.

**12. ¿Considera que las capacitaciones ayudan al desempeño del personal? Si.**

**Objetivo:** Identificar el impacto que tienen las capacitaciones sobre el desempeño laboral.

**13. ¿Existe una evaluación del desempeño? ¿Cómo se lleva a cabo? Si, según nuestras normas técnicas se debe evaluar a los recursos cada 6 meses.**

**Objetivo:** Determinar si existe y cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño.

**14. ¿Existe una valuación de puestos dentro de la institución? No.**

**Objetivo:** Determinar si en la Alcaldía se hace la valuación de puesto con el fin de eliminar injusticias de pagos entre los colaboradores.

**15. ¿Considera usted que la motivación es un factor determinante para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la Alcaldía? Si.**

**Objetivo:** Determinar la incidencia que tiene la Unidad de Recursos Humanos sobre la motivación de los colaboradores.

**16. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en la institución por la falta de la Unidad de Recursos Humanos?**

Deficientes procesos administrativos, no se incentiva la motivación de los empleados, que las personas estén inconformes con su trabajo, que no se capacita al personal correctamente, no saber si los empleados conocen sus funciones, contratación de personal poco calificado, ambiente laboral tenso, se trabaja sin dirección estratégica,

falta de comunicación, ausentismo laboral, baja productividad, evaluación del desempeño deficiente.

**Objetivo:** Identificar los problemas que se presentan en la institución por la falta de la Unidad de Recursos Humanos.

Muchas gracias por su colaboración.

**Entrevistó:** Tatiana Lisseth Meléndez Renderos

**Fecha de la entrevista:** 21/09/2021

### ANEXO 3: Resultados del estudio de campo.

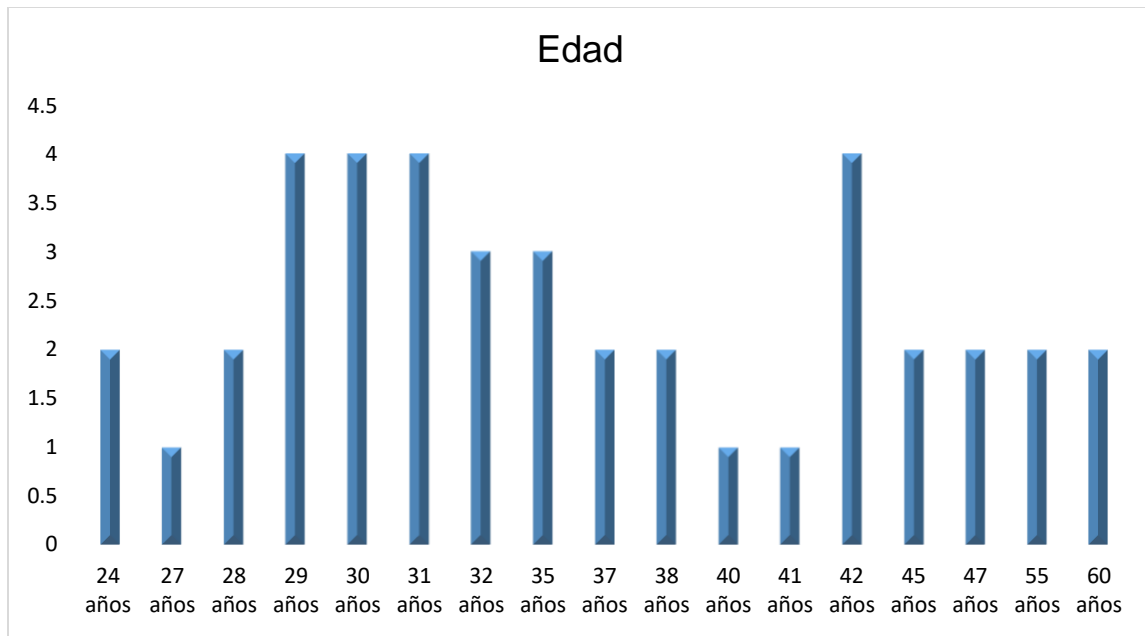
#### Tabulación de encuesta dirigida a colaboradores

##### A. Generalidades

Edad:

**Objetivo:** Conocer el rango de edades del personal de la Alcaldía de Guadalupe.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
24 años	2	5%
27 años	1	2%
28 años	2	5%
29 años	4	10%
30 años	4	10%
31 años	4	10%
32 años	3	7%
35 años	3	7%
37 años	2	5%
38 años	2	5%
40 años	1	2%
41 años	1	2%
42 años	4	10%
45 años	2	5%
47 años	2	5%
55 años	2	5%
60 años	2	5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>



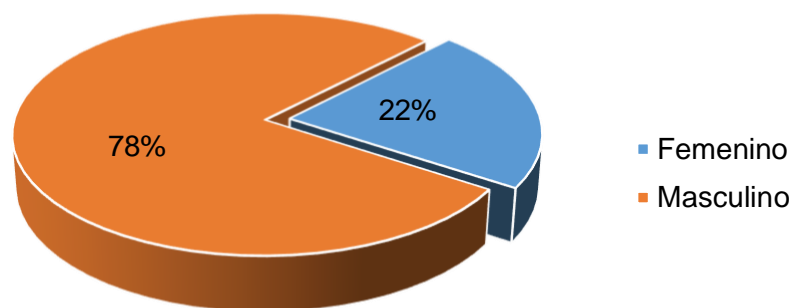
**Interpretación:** La institución cuenta con una fuerza de trabajo en edad joven, con la vitalidad suficiente para realizar actividades con mayor eficacia. Además las personas jóvenes pueden dar ideas innovadoras para mejorar los procesos, sin embargo, puede existir menos experiencia, madurez, compromiso entre otros, en comparación con personal de edad adulta.

**Género:**

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de mujeres y hombres que laboran en la institución.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Femenino	9	22%
Masculino	32	78%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Género



**Interpretación:**

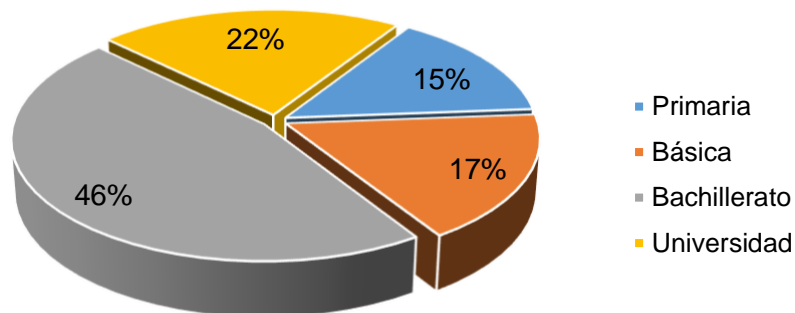
En cuanto al género del talento humano de cada unidad, el margen de diferencia entre ambos es significativo, por tanto, no existe una igualdad de contratación para desarrollar las actividades dentro y fuera de la institución.

### Nivel académico:

**Objetivo:** Determinar el nivel de estudio de cada colaborador de la Alcaldía.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Primaria	6	15%
Básica	7	17%
Bachillerato	19	46%
Universidad	9	22%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Nivel académico



### Interpretación:

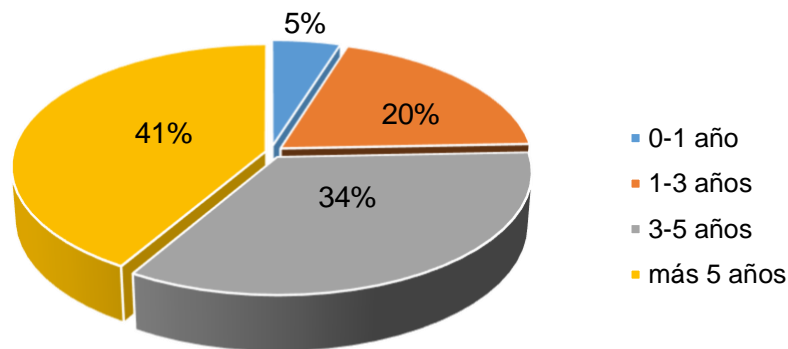
La mayoría de los colaboradores cuentan con estudios, esto aumenta la productividad, la competitividad y permite que la institución se adapte a los últimos avances en su sector, con nuevas tecnologías o nuevas técnicas de trabajo.

## Tiempo laborando:

**Objetivo:** Determinar la antigüedad del personal e identificar la estabilidad laboral en la institución.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
0-1 año	2	5%
1-3 años	8	20%
3-5 años	14	34%
más 5 años	17	41%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Tiempo laborando



## Interpretación:

Evidentemente, en la Alcaldía existe una baja rotación de personal, lo que conlleva a una estabilidad laboral de los colaboradores, permitiendo que estos puedan desarrollarse profesionalmente, y a su vez puedan ayudar en las inducciones y adaptaciones de nuevos empleados.



## B. Preguntas básicas de contenido.

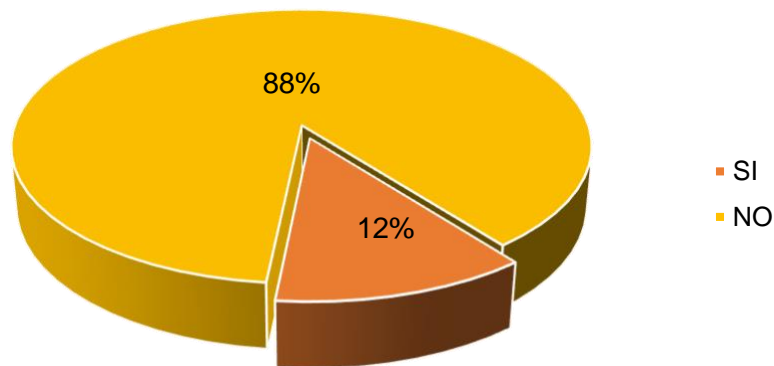
### Pregunta 1

¿Posee la alcaldía una unidad de recursos humanos?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía cuenta con la Unidad de Recursos Humanos.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	5	12%
NO	36	88%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Existencia de la Unidad de Recursos Humanos



### Interpretación:

La institución no cuenta con la unidad que establezca las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada puesto, así como una adecuada coordinación de la ejecución de las actividades.

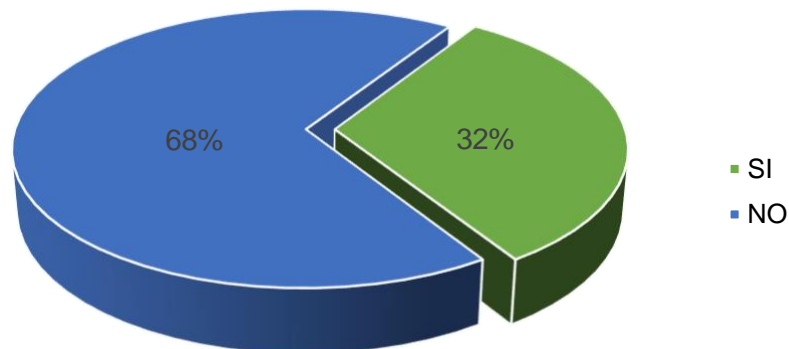
### Pregunta 3

¿Considera usted que el proceso de selección del nuevo personal es el más adecuado?

**Objetivo:** Conocer si se está realizando adecuadamente la selección del nuevo personal en la institución.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	13	32%
NO	28	68%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Proceso de selección adecuado



#### Interpretación:

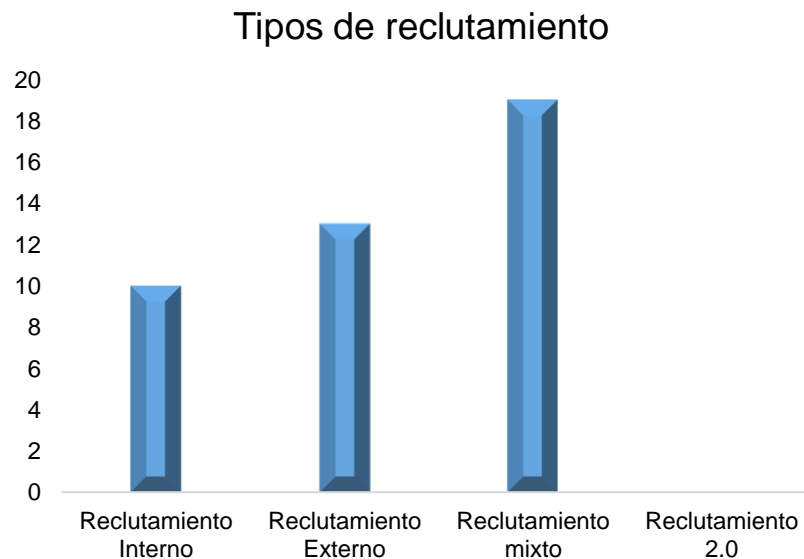
Es importante destacar que la Alcaldía no cuenta con las directrices adecuadas para llevar a cabo el proceso de selección, esto conlleva a que se seleccione candidatos que no reúnan los requisitos de los cargos y que genere menos productividad en la realización de las actividades .

#### Pregunta 4

¿Cómo se promueven las plazas vacantes? puede marcar más de una opción.

**Objetivo:** Conocer qué tipo de reclutamiento utilizan en la Alcaldía para llenar las plazas vacantes.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Reclutamiento interno	10	24%
Reclutamiento externo	13	32%
Reclutamiento mixto	19	46%
Reclutamiento 2.0	0	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>102%</b>



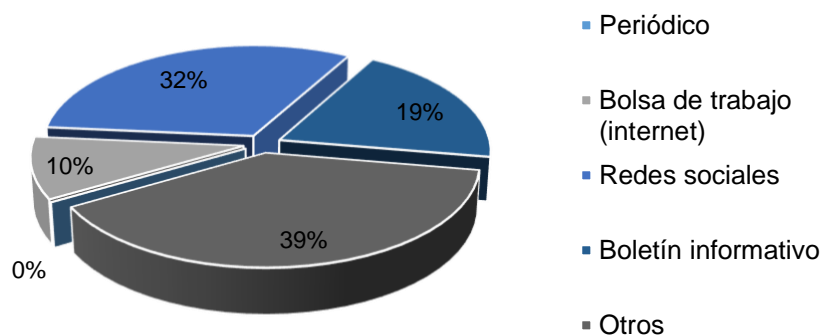
**Interpretación:** Claramente, hay igualdad en el reclutamiento del personal, ya que hacen uso de los dos tipos de reclutamiento. Cabe mencionar que la Alcaldía no hace uso del reclutamiento 2.0; esta herramienta debería ser considerada por las personas encargadas de reclutar para facilitar, ahorrar costes y tiempo en los procesos de reclutamiento de los candidatos.

**Pregunta 5 ¿Por qué medios se enteró que existía una plaza vacante en la Alcaldía, a la cual posteriormente usted aplicó?**

**Objetivo:** Determinar por qué medios se dan a conocer las plazas vacantes.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Periódico	0	0%
Bolsa de trabajo (internet)	4	10%
Redes sociales	13	32%
Boletín informativo	8	20%
Otros	16	39%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Medios de reclutamiento



**Interpretación:**

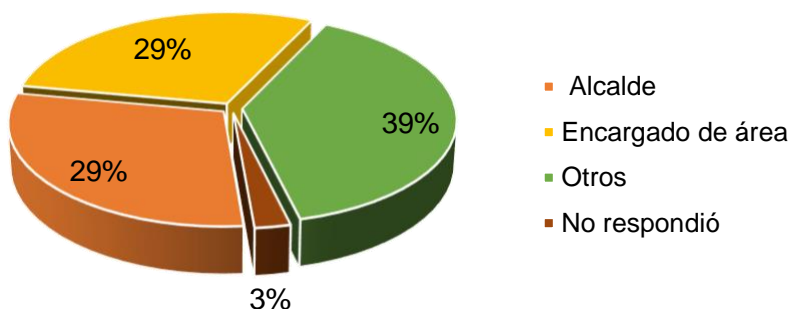
Los colaboradores manifestaron que se enteraron de las plazas vacantes, a las cuales aplicaron por medio de conocidos, amigos, familiares y redes sociales, esto último demuestra que la alcaldía oferta oportunidades laborales que de otro modo nunca estarán disponibles para quienes buscan empleo porque no se publican en las bolsas de trabajo.

**Pregunta 6 ¿Quién le realizó la/las entrevistas para ingresar a laborar en la Alcaldía?**

**Objetivo:** Conocer quién o quiénes realizan las entrevistas a los candidatos que ocupan las plazas vacantes.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Alcalde	12	29%
Encargado de área	12	29%
Otros	16	39%
No respondió	1	2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Encargado de entrevista



**Interpretación:**

Frecuentemente, en el proceso de selección se involucran varias personas encargadas de realizar las entrevistas, entre ellas se encuentran, el Concejo Municipal y la Secretaria. Además, realizan las entrevistas de selección los encargados de área, estos tienen una mayor perspectiva de lo que se requiere para los puestos vacantes.

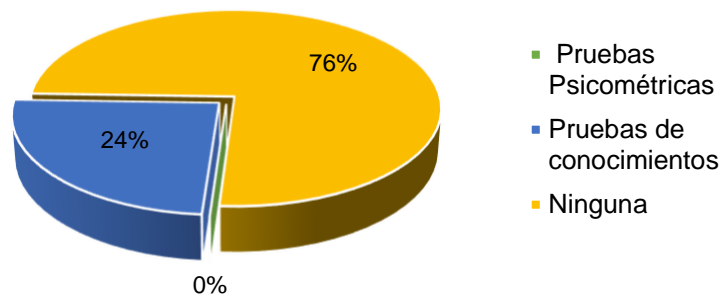
## Pregunta 7

### ¿Qué tipo de pruebas realizó para ingresar a laborar en la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si se les realiza pruebas en el proceso de selección a los candidatos.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Pruebas Psicométricas	0	0%
Pruebas de conocimientos	10	24%
Ninguna	31	76%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Pruebas del proceso de selección



### Interpretación:

Se evidencia que a los colaboradores no se les realiza ninguna prueba para evaluar sus conocimientos, habilidades y actitudes; lo que conlleva a que el empleador no conozca las potencialidades y limitaciones de los mismos, de igual manera, predecir su comportamiento en el trabajo.

Si se realizaran estas pruebas, sería más fácil para sus superiores guiarlos, motivarlos y orientarlos para obtener mejores resultados.

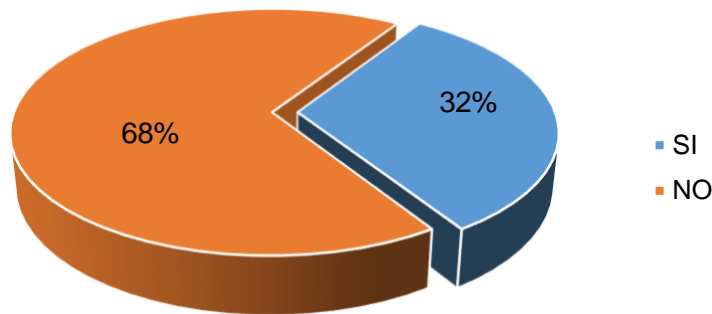
## Pregunta 8

¿Se le brindó una inducción al ingresar a laborar en la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si se le da o no inducción al personal que comienza a laborar en la institución.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	13	32%
NO	28	68%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Inducción laboral



### Interpretación:

A los empleados no se les brinda una inducción cuando ingresan a laborar, dicha inducción es importante que se les dé, ya que cada empleado obtiene, mediante un sistema técnico, información general y específica de la institución donde trabajará y del puesto que desempeñará; adicionalmente, disminuye las dudas de los nuevos colaboradores, reduce o evita errores y facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.

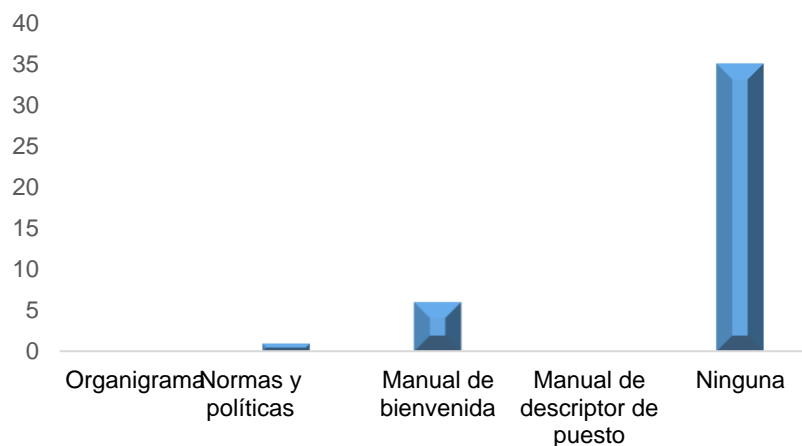
### Pregunta 9

Al momento de iniciar a laborar en la institución ¿Qué tipo de información se le brindó? Puede marcar más de una opción.

**Objetivo:** Identificar la información que se le brinda al empleado que comienza a laborar.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Organigrama	0	0%
Normas y políticas	1	2%
Manual de bienvenida	6	15%
Manual de descriptor de puesto	0	0%
Ninguna	35	85%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>102%</b>

Información brindada al empleado



**Interpretación:** Al talento humano no se le proporciona información importante que sirva de referencia para el conocimiento general de la institución, dado que existe deficiencia en la actualización de la misma, incidiendo en que los empleados no comprendan los planes y objetivos generales, además de su papel en el organigrama y de las relaciones dentro de él.



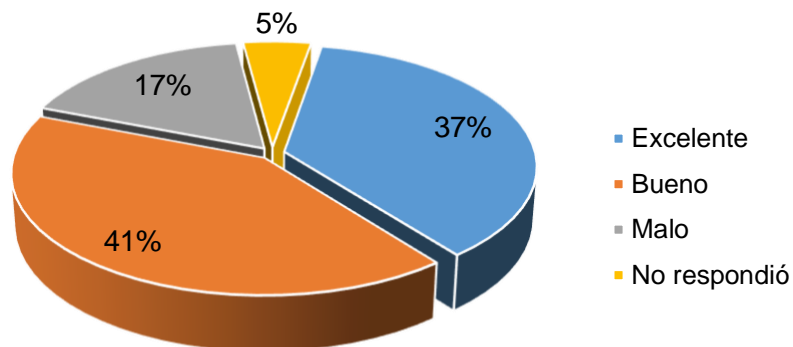
## Pregunta 10

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

**Objetivo:** Conocer cómo el personal califica el ambiente laboral de la Alcaldía

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Excelente	15	37%
Bueno	17	41%
Malo	7	17%
No respondió	2	5%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### Ambiente laboral



### Interpretación:

El ambiente laboral dentro de la Alcaldía es bueno, esto contribuye, considerablemente, en el avance de los equipos de trabajo, en las relaciones interpersonales, en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, aumenta la productividad, la integración y el mantenimiento del talento a lo largo del tiempo.

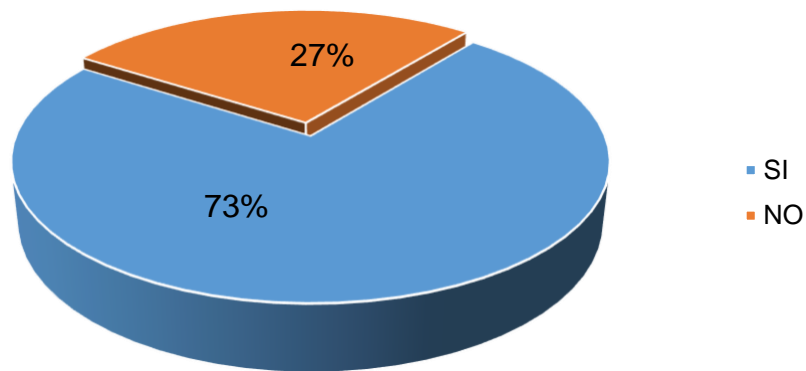
### Pregunta 11

¿Ha participado usted en capacitaciones desarrolladas por la Alcaldía o externamente?

**Objetivo:** Indagar si se capacita al personal de la Alcaldía.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	30	73%
NO	11	27%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Participación en capacitación



### Interpretación:

Se evidencia que la mayoría del talento humano ha participado en capacitaciones; esto mejora la eficiencia del trabajo y logra una mejora continua de la gestión de la institución, contando con un personal más preparado y adaptado al cargo, al entorno y los avances del sector.

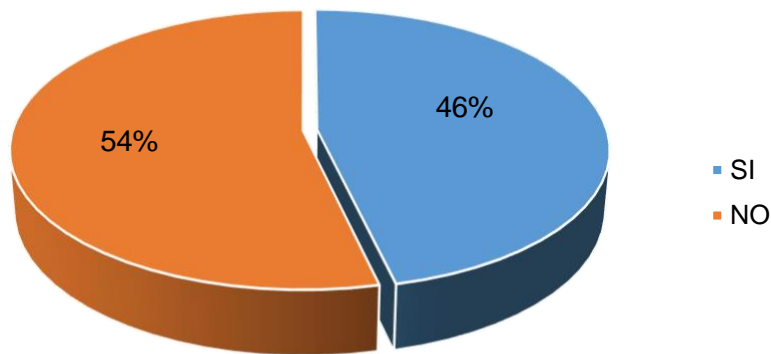
## Pregunta 12

### ¿Conoce usted cómo se calcula el salario que recibe?

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la Alcaldía conocen como se calculan las retenciones y prestaciones que se le hace al salario que reciben

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	19	46%
NO	22	54%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Cálculo de salario



### Interpretación:

Algunos colaboradores del área operativa no conocen como se calcula el salario que reciben, lo que puede implicar que estos trabajen horas extras, reciban bonos, comisiones, aguinaldos, vacaciones y estas no se le paguen correctamente con base en las leyes establecidas. Del mismo modo, se les puede retener, en concepto de cotizaciones de ISSS, AFP o Renta, en una cuantía menor o mayor a la que le corresponde.