

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



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**TEMA**

“ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE  
CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO  
DE LA LIBERTAD”.

**PRESENTADO POR**

Alfaro de Vigil Sonia Abigail	L10804
Echeverría Reyna Alejandra Johanna	L10804
Hernández Mejía Enma Arely	L10804

**ABRIL, 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES CENTRALES**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

**Vicerrector Académico:** PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

**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.

**Director de la escuela de administración de empresas:** Msc. Abraham Vásquez  
Sánchez.

**Coordinador General de Procesos de Graduación:** Msc. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez.

**Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Administración de Empresas:**  
Lic. David Mauricio Lima Jaco.

**Docente director:** Lic. Alfonso López Ortiz.

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. Alfonso López Ortiz.

**ABRIL, 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Doy gracias primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios y darme la fuerza y la guía para llegar hasta donde estoy. A mi madre Sonia Tobar quién con tanto esfuerzo, bendiciones y amor incondicional me impulsaron a lograr mis objetivos, a mi padre Arístides Alfaro que desde el cielo me dio la motivación para poder salir victoriosa y lograr todos mis sueños, a mi esposo Kevin Vigil que siempre ha estado brindándome su respaldo, a mi compañera de equipo Alejandra Echeverria por su esfuerzo y dedicación a este proceso, a nuestro asesor Alfonso López Ortiz por su tiempo, consejería y guía para la realización y culminación de nuestra investigación.

**SONIA ABIGAIL ALFARO DE VIGIL**

Primeramente, agradezco a Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida, a mi madre Daysi Reyna De Echeverria que ha sido un pilar en mi vida y con su amor me han impulsado a culminar mis sueños, a mi papá Alejandro Echeverria que con su apoyo en cada etapa de mi vida me ha impulsado a ser una mejor versión de mí, a mi querido Abuelo Francisco Reyna que me apoyó he impulsó en el momento que más lo necesite, a mi esposo Jaime Benítez por apoyarme y creer en mí siempre, impulsándome a perseguir mis metas con fortaleza y perseverancia y a mi compañera Sonia Alfaro quién ha sido una excelente compañera de equipo y amiga, a nuestro asesor Alfonso López Ortiz por su tiempo, consejería y guía para la realización y culminación de nuestra investigación.

**ALEJANDRA JOHANNA ECHEVERRIA REYNA**

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de estudiar y posteriormente darme sabiduría, fuerzas, voluntad y espíritu de superación para poder culminar la carrera universitaria; a mi esposo por el apoyo emocional, económico y didáctico que me dio a lo largo de toda la carrera; a mis hijos que indirectamente fueron el motor impulsor que me llevó a la decisión de querer ser una profesional y poderles dar una vida digna; y darle las gracias al licenciado Alfonso López Ortiz por la paciencia, su tiempo y dedicación con nuestro grupo lo que llevó al logro de la culminación de este proyecto.

**ENMA ARELY HERNÁNDEZ MEJÍA**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”</b>	<b>1</b>
<b>Importancia del capítulo.</b>	<b>1</b>
<b>Generalidades del municipio y La Alcaldía De Huizúcar.</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Generalidades del municipio.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. Principales lugares de interés del municipio de Huizúcar.</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2. Patrimonio cultural.</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3. Economía.</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Generalidades de la alcaldía.</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Principales funciones</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Servicios que ofrece la alcaldía de Huizúcar.</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. Filosofía de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4. Organigrama.</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Base legal e institucional</b>	<b>7</b>
<b>1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.</b>	<b>7</b>
<b>1.3.2. Código Municipal.</b>	<b>7</b>
<b>1.3.3. Ley de La Carrera Administrativa Municipal</b>	<b>8</b>
<b>1.3.4. Ley de la Corte de Cuentas.</b>	<b>8</b>
<b>1.3.5. Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS)</b>	<b>9</b>
<b>1.3.6. Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP)</b>	<b>10</b>
<b>1.3.7. Código de Trabajo.</b>	<b>10</b>

<b>1.3.8. Ley General Tributaria Municipal</b>	<b>11</b>
<b>1.3.9. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Huizúcar, Departamento de la Libertad.</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Marco teórico de referencia del tema.</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1. Definiciones de la administración de recursos humanos.</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.</b>	<b>14</b>
<b>1.4.3. Importancia de la administración de recursos humanos.</b>	<b>15</b>
<b>1.4.4. Teoría de la gestión del talento humano.</b>	<b>15</b>
<b>1.4.5. Políticas de recursos humanos.</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Generalidades sobre la estructuración orgánica del departamento de recursos humanos.</b>	<b>19</b>
<b>1.5.1. Organización del departamento de recursos humanos.</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2. Ubicación en la estructura organizacional.</b>	<b>19</b>
<b>1.6. Proceso de la administración de personal y el talento humano.</b>	<b>21</b>
<b>1.6.1. Provisión de recursos humanos</b>	<b>21</b>
<b>1.6.2. Reclutamiento</b>	<b>21</b>
<b>1.6.3. Métodos de Reclutamiento.</b>	<b>22</b>
<b>1.6.4. Reclutamiento Interno</b>	<b>22</b>
<b>1.6.5. Reclutamiento Externo</b>	<b>23</b>
<b>1.7. Selección.</b>	<b>23</b>
<b>1.7.1. Importancia de una selección cuidadosa.</b>	<b>24</b>
<b>1.7.2. Pasos de la selección de personal.</b>	<b>24</b>
<b>1.8. Contratación.</b>	<b>30</b>
<b>1.9. Inducción.</b>	<b>30</b>
<b>1.10. Aplicación de recursos humanos.</b>	<b>31</b>
<b>1.10.1. Descripción y análisis de puestos.</b>	<b>31</b>
<b>1.10.2. La Descripción del puesto.</b>	<b>31</b>

1.10.3.	El análisis de puestos	32
1.10.4.	Métodos de análisis de puestos.	33
1.11.	Evaluación del desempeño.	34
1.11.1.	Beneficios de la evaluación del desempeño.	34
1.11.2.	Beneficios para el gerente como administrador de personas.	34
1.11.3.	Beneficios para la persona	34
1.11.4.	Beneficios para la organización	35
1.12.	Mantenimiento de recursos humanos	35
1.12.1.	Remuneración.	35
1.12.2.	Prestaciones sociales	37
1.13.	Desarrollo de recursos humanos	37
1.13.1.	Capacitación y desarrollo del personal.	37
1.13.2.	Objetivos de la capacitación	37
1.14.	Control de recursos humanos.	38
1.14.1.	Auditoría de recursos humanos.	38
1.14.2.	El proceso de control.	39
1.14.3.	El Informe de evaluación.	40
1.15.	Desempeño laboral.	40
1.15.1.	Definición de desempeño laboral.	40
1.15.2.	Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.	41
1.15.3.	Técnicas y métodos para el desempeño laboral	42
<b>CAPÍTULO II</b>		<b>43</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.</b>		<b>43</b>
	<b>Importancia de la investigación.</b>	<b>43</b>
	<b>Objetivos de la investigación.</b>	<b>43</b>

<b>Objetivo General.</b>	<b>43</b>
<b>Objetivos Específicos.</b>	<b>43</b>
2.1. <b>Diseño metodológico.</b>	<b>44</b>
2.2. <b>Tipo de investigación</b>	<b>44</b>
2.3. <b>Diseño de la investigación.</b>	<b>44</b>
2.4. <b>Técnicas de Recolección de la información.</b>	<b>44</b>
2.4.1. <b>Entrevista.</b>	<b>44</b>
2.4.2. <b>Encuesta.</b>	<b>45</b>
2.5. <b>Instrumentos de Recolección de la información.</b>	<b>45</b>
2.5.1. <b>Guía de Entrevista.</b>	<b>45</b>
2.5.2. <b>Cuestionario.</b>	<b>45</b>
2.6. <b>Fuentes de información.</b>	<b>45</b>
2.6.1. <b>Primarias.</b>	<b>45</b>
2.6.2. <b>Secundarias.</b>	<b>46</b>
2.7. <b>Determinación del Universo y la Muestra.</b>	<b>46</b>
2.7.1. <b>Determinación del Universo.</b>	<b>46</b>
2.7.2. <b>Determinación de la Muestra.</b>	<b>46</b>
2.7.3. <b>Tabulación Y Análisis De Datos.</b>	<b>46</b>
2.8. <b>Descripción del diagnóstico.</b>	<b>46</b>
2.8.1 <b>Género.</b>	<b>46</b>
2.8.2 <b>Edad.</b>	<b>47</b>
2.8.3 <b>Tiempo laborado en la institución.</b>	<b>47</b>
2.8.4 <b>Nivel de Estudio.</b>	<b>47</b>
2.8.5 <b>Área de la institución donde trabaja.</b>	<b>47</b>
2.9. <b>Descripción de los cinco procesos de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.</b>	<b>47</b>
2.9.1. <b>Alimentación de Recursos Humanos.</b>	<b>48</b>

2.9.1.1. Reclutamiento.	48
2.9.1.2. Selección.	49
2.9.1.3. Contratación.	49
2.9.1.4. Inducción.	50
2.9.2. Aplicación de los Recursos Humanos.	50
2.9.2.1. Descripción y análisis del puesto.	50
2.9.2.2. Evaluación del desempeño.	51
2.10. Mantenimiento de recursos humanos (remuneración y beneficios sociales).	51
2.11. Desarrollo de Recursos Humanos (Capacitación y desarrollo del personal).	52
2.12. Control de Recursos Humanos.	52
2.12.1. Auditoría de Recursos Humanos.	52
2.13. Conclusiones y recomendaciones.	53
2.13.1. Conclusiones.	53
2.13.2. Recomendaciones.	54
2.14. Alcances y Limitaciones.	54
2.14.1. Alcances.	54
2.14.2. Limitaciones.	55
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>56</b>
<b>PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.</b>	<b>56</b>
Importancia.	56
Objetivos.	56
3.1. Descripción de la propuesta.	57

<b>3.2.</b>	<b>Aplicación.</b>	<b>58</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Organización de la Unidad de Recursos Humanos.</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Importancia.</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3.</b>	<b>Ámbito de aplicación.</b>	<b>58</b>
<b>3.2.4.</b>	<b>Misión de la unidad de recursos humanos.</b>	<b>58</b>
<b>3.2.5.</b>	<b>Visión de la unidad de recursos humanos.</b>	<b>58</b>
<b>3.3.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>59</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Objetivo General.</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.</b>	<b>59</b>
<b>3.5.</b>	<b>Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.</b>	<b>60</b>
<b>3.5.1.</b>	<b>Generales.</b>	<b>60</b>
<b>3.5.2.</b>	<b>Específicas.</b>	<b>60</b>
<b>3.5.2.1.</b>	<b>Planeación Del Recurso Humano.</b>	<b>60</b>
<b>3.5.2.2.</b>	<b>Aplicación de Recursos Humanos</b>	<b>61</b>
<b>3.6.</b>	<b>Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1.</b>	<b>Reclutamiento.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1.1.</b>	<b>Políticas de Reclutamiento.</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1.2.</b>	<b>Proceso de Reclutamiento.</b>	<b>66</b>
<b>3.6.2.</b>	<b>Selección de Personal.</b>	<b>67</b>
<b>3.6.2.1.</b>	<b>Políticas de Selección de Personal.</b>	<b>67</b>
<b>3.6.2.2.</b>	<b>Proceso de Selección de Personal.</b>	<b>68</b>
<b>3.6.3.</b>	<b>Contratación de Personal.</b>	<b>69</b>
<b>3.6.3.1.</b>	<b>Políticas de Contratación de Personal.</b>	<b>69</b>
<b>3.6.3.2.</b>	<b>Proceso de Contratación de Personal.</b>	<b>70</b>
<b>3.7.</b>	<b>Manual descriptor de puesto.</b>	<b>72</b>
<b>3.7.1.</b>	<b>Políticas del Manual Descriptor de Puesto.</b>	<b>72</b>

<b>3.7.2.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>72</b>
<b>3.7.3.</b>	<b>Marco legal.</b>	<b>73</b>
<b>3.7.4.</b>	<b>Niveles funcionariales.</b>	<b>73</b>
<b>3.7.5.</b>	<b>Estructura organizativa de la alcaldía Municipal de Huizúcar.</b>	<b>74</b>
<b>3.7.6.</b>	<b>Misión.</b>	<b>75</b>
<b>3.7.7.</b>	<b>Visión.</b>	<b>75</b>
<b>3.7.8.</b>	<b>Valores.</b>	<b>75</b>
<b>3.8.</b>	<b>Manual de evaluación del desempeño.</b>	<b>88</b>
<b>3.8.1.</b>	<b>Introducción.</b>	<b>89</b>
<b>3.8.2.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>89</b>
<b>3.8.3.</b>	<b>Base legal.</b>	<b>90</b>
<b>3.8.4.</b>	<b>Conceptualización e importancia global sobre la evaluación del desempeño.</b>	<b>91</b>
<b>3.8.5.</b>	<b>Revisión y actualización.</b>	<b>91</b>
<b>3.8.6.</b>	<b>Ámbito de aplicación.</b>	<b>91</b>
<b>3.8.7.</b>	<b>Instrucciones de uso.</b>	<b>92</b>
<b>3.8.8.</b>	<b>Aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño.</b>	<b>93</b>
<b>3.8.9.</b>	<b>Direcciones generales para la evaluación.</b>	<b>93</b>
<b>3.8.10.</b>	<b>Proceso de evaluación.</b>	<b>93</b>
<b>3.8.11.</b>	<b>Recursos a utilizar.</b>	<b>94</b>
<b>3.8.12.</b>	<b>Consideraciones del modelo de Evaluación del Desempeño.</b>	<b>95</b>
<b>3.8.13.</b>	<b>Determinación de criterios para realizar la evaluación.</b>	<b>95</b>
<b>3.9.</b>	<b>Manual de bienvenida.</b>	<b>122</b>
<b>3.9.1.</b>	<b>Introducción.</b>	<b>123</b>
<b>3.9.2.</b>	<b>Política de Inducción del Personal.</b>	<b>123</b>
<b>3.9.3.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>124</b>
<b>3.9.4.</b>	<b>Mensaje de bienvenida.</b>	<b>125</b>

<b>3.9.5.</b>	<b>Misión.</b>	<b>126</b>
<b>3.9.6.</b>	<b>Visión.</b>	<b>127</b>
<b>3.9.7.</b>	<b>Valores.</b>	<b>127</b>
<b>3.9.8.</b>	<b>Prestaciones laborales.</b>	<b>127</b>
<b>3.9.9.</b>	<b>Horario de trabajo.</b>	<b>128</b>
<b>3.9.10.</b>	<b>Políticas y normas internas de comportamiento</b>	<b>128</b>
<b>3.9.10.1.</b>	<b>Obligaciones.</b>	<b>128</b>
<b>3.9.10.2.</b>	<b>Prohibiciones.</b>	<b>128</b>
<b>3.9.10.3.</b>	<b>Amonestaciones.</b>	<b>129</b>
<b>3.10.</b>	<b>Manual de política salarial.</b>	<b>130</b>
<b>3.10.1.</b>	<b>Objetivo.</b>	<b>132</b>
<b>3.10.2.</b>	<b>Alcance.</b>	<b>132</b>
<b>3.10.3.</b>	<b>Responsabilidad.</b>	<b>132</b>
<b>3.10.4.</b>	<b>Políticas generales para los empleados de la institución.</b>	<b>132</b>
<b>3.10.5.</b>	<b>Políticas salariales generales.</b>	<b>133</b>
<b>3.10.6.</b>	<b>Normas.</b>	<b>134</b>
<b>3.10.7.</b>	<b>Tabla de cargos y escala salarial propuesta.</b>	<b>134</b>
<b>3.11.</b>	<b>Manual de políticas de capacitaciones.</b>	<b>135</b>
<b>3.11.1.</b>	<b>Introducción.</b>	<b>136</b>
<b>3.11.2.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>136</b>
<b>3.11.3.</b>	<b>Base legal.</b>	<b>137</b>
<b>3.11.4.</b>	<b>Objetivo de la Capacitación.</b>	<b>138</b>
<b>3.11.5.</b>	<b>Planes de Capacitación y obligatoriedad.</b>	<b>138</b>
<b>3.11.6.</b>	<b>Importancia de capacitar.</b>	<b>139</b>
<b>3.11.7.</b>	<b>Ámbito de aplicación.</b>	<b>139</b>
<b>3.11.8.</b>	<b>Tipos de capacitación.</b>	<b>139</b>

<b>3.11.9. Capacitación Inductiva.</b>	<b>140</b>
<b>3.11.10. Capacitación Administrativa o Gerencial.</b>	<b>140</b>
<b>3.11.11. Capacitación Técnica.</b>	<b>140</b>
<b>3.11.12. Métodos para identificar las necesidades de capacitación.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.12.1. La Evaluación del Desempeño.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.12.2. Observación Directa.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.12.3. Requerimiento del Jefe Inmediato o del Empleado.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.12.4. Plan o programa de capacitación.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.13. Objetivos.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.14. Justificación.</b>	<b>141</b>
<b>3.11.15. Duración.</b>	<b>142</b>
<b>3.11.16. Estrategia.</b>	<b>142</b>
<b>3.11.17. Temas de capacitación y duración.</b>	<b>142</b>
<b>3.11.18. Participantes.</b>	<b>142</b>
<b>3.11.19. Costo y financiamiento.</b>	<b>142</b>
<b>3.11.20. Evaluación de las Capacitaciones.</b>	<b>143</b>
<b>3.11.21. Elementos a considerar en la organización del proceso para optar a una capacitación.</b>	<b>143</b>
<b>3.11.22. Indicadores de gestión para evaluar el plan anual de capacitaciones.</b>	<b>143</b>
<b>3.12. Recursos necesarios para la implementación.</b>	<b>149</b>
<b>3.12.1. Recurso humano.</b>	<b>149</b>
<b>3.12.2. Presupuesto estimado correspondiente al pago de salario para el empleado de la unidad de recursos humanos.</b>	<b>149</b>
<b>3.12.3. Recursos materiales.</b>	<b>150</b>
<b>3.12.4. Recursos técnicos.</b>	<b>151</b>
<b>3.12.5. Recursos financieros.</b>	<b>152</b>

<b>3.13. Etapas de Implementación.</b>	<b>152</b>
<b>3.13.1. Presentación.</b>	<b>152</b>
<b>3.13.2. Discusión.</b>	<b>152</b>
<b>3.13.3. Aprobación.</b>	<b>152</b>
<b>3.13.4. Difusión.</b>	<b>153</b>
<b>3.13.5. Ejecución.</b>	<b>153</b>
<b>3.14. Cronograma.</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>154</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>157</b>

## ÍNDICE DE CUADROS.

<b>Cuadro No. 1. Marco Institucional.</b>	<b>13</b>
<b>Cuadro No. 2. Descriptor de puesto Alcalde Municipal</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro No. 3. Descriptor de Puesto Gerente General</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro No. 4. Descriptor de Puesto Jefe Recursos Humanos</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro No. 5. Descriptor de Puesto Contador General</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro No. 6. Descriptor de Puesto Tesorero Municipal</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro No. 7. Puntuación del Rendimiento laboral de las Jefaturas.</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro No. 8. Factores de Desempeño laboral.</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro No. 9. Factores de Productividad de los Empleados.</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro No. 10. Factores de Conducta Laboral.</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro No. 11. Puntuación del rendimiento laboral de los empleados del área administrativa y operativa.</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro No. 12. Factores del desempeño laboral.</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro No.13. Factores de productividad de los empleados.</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro No. 14. Factores de Conducta Laboral.</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro No. 15. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas.</b>	<b>119</b>
<b>Cuadro No. 16. Resumen de Calificaciones de Desempeño.</b>	<b>121</b>
<b>Cuadro No. 17. Cargos y escala salarial propuesta.</b>	<b>134</b>
<b>Cuadro No. 18. Planilla propuesta para pago de sueldo.</b>	<b>150</b>
<b>Cuadro No. 19. Planilla de aportes patronales propuestos.</b>	<b>150</b>
<b>Cuadro No. 20. Cuadro resumen anual.</b>	<b>150</b>
<b>Cuadro No. 21. Presupuesto para Equipo de Oficina.</b>	<b>151</b>
<b>Cuadro No. 22. Presupuesto de Papelería.</b>	<b>151</b>
<b>Cuadro No. 23. Cronograma de implementación de la propuesta de la Unidad de Recursos Humanos</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.</b>	<b>06</b>
<b>Figura No. 2. Departamento de Recursos Humanos a nivel intermedio.</b>	<b>20</b>
<b>Figura No. 3. Departamento de Recursos Humanos con responsabilidad de línea y staff.</b>	<b>20</b>
<b>Figura No. 4. Organigrama propuesto.</b>	<b>63</b>
<b>Figura No. 5. Proceso de Reclutamiento</b>	<b>66</b>
<b>Figura No. 6. Proceso de Selección de Personal.</b>	<b>68</b>
<b>Figura No. 7. Proceso de Contratación de Personal.</b>	<b>70</b>
<b>Figura No. 8. Formulario A. Hoja de evaluación del desempeño laboral.</b>	<b>96</b>
<b>Figura No. 9. Opiniones y Sugerencias.</b>	<b>105</b>
<b>Figura No. 10. Formulario “B” para el personal administrativo y operativo.</b>	<b>106</b>
<b>Figura No. 11. Sugerencias y Opiniones.</b>	<b>118</b>
<b>Figura No. 12. Solicitud de Capacitación.</b>	<b>144</b>
<b>Figura No. 13. Formulario de solicitud de Capacitación a Recursos Humanos.</b>	<b>145</b>
<b>Figura No. 14. Carta de solicitud del jefe de Recursos Humanos al Alcalde Municipal.</b>	<b>146</b>
<b>Figura No. 15. Formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación.</b>	<b>147</b>
<b>Figura No. 16. Modelo Formato de Indicadores de Gestión para Evaluar el Plan Anual.</b>	<b>148</b>

## RESUMEN

El tema del presente trabajo de graduación surge en el momento en que se conoce la situación de la institución y se identifica una deficiencia en los procesos que se ejecutan con el talento humano, es por ello que se propone el diseño y la conformación de una unidad de Recursos Humanos, el cual tendrá como objetivo ejecutar todos los procesos que contribuyan a fortalecer las capacidades y habilidades del personal de la institución, de esta manera se logrará un equipo de trabajo más organizado y con un alto nivel de compañerismo, los cuales tendrán como objetivo principal brindar un mejor servicio a los habitantes de Huizúcar.

La presente investigación tiene como objetivo proponer la Organización de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la alcaldía del municipio de Huizúcar, departamento de La Libertad,

La alcaldía municipal de Huizúcar, ubicada en el departamento de La Libertad, está enfocada en administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que establece la Ley, además de promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de los habitantes de Huizúcar, su plantilla actual cuenta con 67 empleados, entre ellos ninguno figura como encargado del talento Humano, esto porque la alcaldía no cuenta con una Unidad establecida de Recursos Humanos, lo que ha provocado una serie de problemáticas para resolver asuntos relacionados a dicha área, además de recargar tareas a empleados con diferente cargo, por lo tanto queda evidenciado que la institución necesita la organización de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, la cual permitió recopilar información de diversas fuentes bibliográficas, en segunda instancia se realizó investigación de campo, llevándose a cabo cuatro entrevistas, una con el alcalde municipal y tres con jefaturas que actualmente ejercen labores correspondientes a Recursos Humanos, con esto se logró conocer las diferentes afectaciones que sufren los empleados al recargar labores para los cuales no fueron contratados.

Además, se realizaron encuestas a todo el personal ejecutivo y operativo con los que cuenta la planilla de la institución, con dicha información se pudo dar a conocer la situación en la que se encuentra la administración actual y la importancia que representa para los empleados que exista una Unidad de Recursos Humanos que pueda subsanar la problemática actual que manifestaron.

A través del diagnóstico realizado sobre la situación actual de la institución de no contar con una Unidad de Recursos Humanos se establecieron las siguientes conclusiones:

- I. La Alcaldía Municipal de Huizúcar no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que pueda atender adecuadamente las necesidades de los empleados y centralizar todas las labores ya que actualmente se encuentran repartidas en diferentes unidades de la alcaldía.
- II. La institución no cuenta con una adecuada metodología de cómo evaluar a los empleados. Debe existir una metodología establecida para evaluar con objetividad al recurso humano.
- III. La institución no cuenta con un proceso detallado en cuestiones de selección y contratación de personal así se puede obtener mejores resultados y más empleados de calidad para la alcaldía.

Con base en lo anterior se plantearon las siguientes recomendaciones:

- I. Organizar una Unidad de Recursos Humanos, definiendo a la persona idónea, asignando recursos económicos y tecnológicos para el desarrollo de esta.
- II. Llevar a cabo un control adecuado del personal, su desempeño en la institución, así pueda contar con excelencia en el desenvolvimiento de las labores diarias de los empleados.
- III. Definir un adecuado proceso de selección y contratación de personal, esto con el fin de tener empleados calificados y acordes a cada área en la cual desempeñaran sus labores.

## INTRODUCCIÓN

A través de los años, las instituciones privadas y públicas son más conscientes de la importancia que existe en mantener una buena organización en la administración del talento humano, ya que depende directamente de ellos hacer crecer una institución, y para esto sus colaboradores deberán contar con los medios necesarios para desarrollarse con profesionalismo en el área al cual fueron contratados, es por ello que contar con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de seleccionar, contratar, capacitar y motivar al personal se vuelve una ventaja competitiva que contribuye al logro de los objetivos beneficiando en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, la presente investigación consiste en la Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar ubicada en el departamento de la Libertad y la cual consta de los siguientes capítulos:

### **Capítulo I.**

Contiene todos los aspectos generales de la alcaldía municipal de Huizúcar, como lo son antecedentes, misión, visión, valores, los servicios que ofrece, estructura organizacional y el marco legal en la que se encuentra constituida. Además, en este mismo capítulo se presentan aspectos teóricos acerca de las generalidades de la gestión y administración de Recursos Humanos y sus principales funciones en la conformación.

### **Capítulo II.**

Contiene la investigación de campo realizada, en la que se plantean los objetivos, descripción del diseño y tipo de investigación, las fuentes e instrumentos de recopilación de información.

De igual manera en este capítulo se presenta el diagnóstico actual de la institución, de cómo la alcaldía realiza los procesos y gestiones relacionados a talento humano cuando actualmente no cuenta con esta Unidad, así como las afectaciones que causa a los encargados de estos procesos y al resto del personal administrativo y operativo de la

Institución. Al finalizar el capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

### **Capítulo III.**

Contiene la descripción de la propuesta de la organización de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la alcaldía del municipio de Huizúcar, departamento de La Libertad, la cual consiste en la definición de los objetivos, la ubicación de la Unidad de Recursos Humanos en la estructura jerárquica, los procesos de reclutamiento para la persona que ocupará el puesto de trabajo en la Unidad, la creación de los instrumentos técnicos para facilitar la administración a través de manuales descriptores de puestos, de evaluación del desempeño, de bienvenida, políticas salariales y políticas de capacitaciones.

Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para llevar a cabo y hacer efectiva la propuesta, esperando fortalecer las capacidades, habilidades y procesos en la administración del talento humano de la alcaldía municipal de Huizúcar

## CAPÍTULO I

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”**

#### **Importancia del capítulo.**

La investigación se basa sobre los datos relevantes del municipio y del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Huizúcar y quienes ejecutan las labores correspondientes al talento humano al no poseer una unidad de Recursos Humanos. De igual manera al estudiar y tener un mejor panorama de cómo se rige legalmente la alcaldía, para saber aplicar correctamente posibles sugerencias en cuanto a la normativa legal del código de trabajo, ley de la carrera administrativa, código municipal y posibles procesos sancionatorios que son requeridos conocer para un buen funcionamiento de la unidad.

Además, conocer las estructuración, generalidades y mecanismos que se deberían emplear para un buen funcionamiento de la totalidad de las áreas de la alcaldía, con esto se busca que el personal a cargo de la unidad de Recursos Humanos tenga claras sus funciones, así como los métodos y procesos de selección y contratación del personal idóneo para cada área, y como tener a este personal motivado.

#### **Generalidades del municipio y La Alcaldía De Huizúcar.**

##### **1.1. Generalidades del municipio.**

El nombre Huizúcar proviene del vocablo Huiscaut, Izúcar, siendo una localidad de origen precolombino, se estima que para mediados del siglo XVI su población era de unos 700 indígenas, a finales del siglo XVIII era pueblo del curato de San Jacinto, y se estableció el número de habitantes en 874.

Huizúcar es un municipio del departamento de La Libertad que fue denominado con el título de Villa según Decreto Legislativo el 30 de julio de 1970, ubicado a 23 kilómetros

de la Ciudad Capital de San Salvador. Su extensión territorial es de 44,33 km<sup>2</sup>. Se encuentra a una elevación de 650 metros sobre el nivel del mar y sus coordenadas son: Latitud 13°35'21.84" y longitud 89°14'17.88". Limita al norte con tres municipios (Nuevo Cuscatlán, Antiguo Cuscatlán ambos del departamento de La Libertad y San Marcos del departamento de San Salvador, al sur con el municipio de la Libertad, al oeste con San José Villanueva del municipio de la Libertad y al este con Panchimalco y Rosario de Mora ambos del departamento de San Salvador.

Su población aproximada para 2022 es de 16, 394 habitantes según la Dirección General de Estadísticas y Censos. Huizúcar se encuentra dividido políticamente en 6 cantones (Analquito, La Lima, Nazareth, Ojo de Agua, San Juan Buenavista y Tilapa) y 32 caseríos.

### **1.1.1. Principales lugares de interés del municipio de Huizúcar.**

**La parroquia San Miguel Arcángel**, a la cual la Dirección de Registro de Bienes Culturales conmemora la declaratoria como Monumento Nacional, por medio del Decreto Legislativo N.º 19, con fecha 25 de julio de 1978. Este templo religioso es una edificación colonial que data de fines del siglo XVIII, ya que fue construido alrededor de 1785.

**El Salto de Tilapa**, La cual es una cascada que atrae muchos turistas locales y extranjeros, por su belleza natural y agua cristalina, ubicada aproximadamente a una hora y media del centro del municipio, rodeada de hermosos paisajes naturales.

### **1.1.2. Patrimonio cultural.**

Huizúcar es rico en recursos culturales, además es identificado por personas de otros municipios como un lugar “antiguo” y cultural entre los principales elementos culturales tenemos; el templo colonial, las expresiones religiosas, el oficio de las mujeres vendedoras y la religiosidad popular.

Uno de los rasgos patrimoniales más sobresalientes de Huizúcar es el Templo San Miguel Arcángel, es muy representativo para la comunidad católica y a la vez es un recurso para los proyectos de turismo. El templo está constituido por los nueve retablos barrocos que

hay en su interior, están hechos de madera tallada y originalmente estuvieron recubiertos por “pan de oro” material que fue utilizado para dar la tonalidad dorada<sup>1</sup>.

### **1.1.3. Economía.**

Desde la época colonial Huizúcar ha pertenecido a una región, en la que se ha producido diversos cultivos de exportación, entre ellos añil, café y caña de azúcar. Además, el trabajo de las vendedoras de frutas, hortalizas y otros productos del campo se han vuelto actividades económicas representativas para el municipio.<sup>2</sup>

## **1.2. Generalidades de la alcaldía.**

Esta alcaldía es una de las 262 con las que cuenta el país de El Salvador, la cual es la responsable de administrar los recursos del municipio de Huizúcar, se encuentra ubicada en Avenida El Níspero Barrio El centro, Huizúcar La Libertad, regida principalmente por el código municipal, el cual en su capítulo II, referida a la organización y gobierno de los municipios, la alcaldía de Huizúcar junto al resto de ellas, estarán regidas por un concejo, integrado por un alcalde, un síndico y el número de regidores y concejales según el número poblacional, actualmente la planilla con la que cuenta la alcaldía es de 67 empleados, incluyendo a sus concejales, donde los fondos principales para cancelar salarios provienen de los fondos FODES, su estructura organizacional se encuentra desactualizada, por lo que se pretende proponer un organigrama que cumpla con las necesidades de la organización..

### **1.2.1. Principales funciones**

a. Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.

---

<sup>1</sup>Revista Entorno, Universidad Tecnológica de El Salvador, (agosto 2014), número 56: 22-36, ISSN 2218-3345, pág. 24 párrafo 1 al 3. <https://www.lamjol.info/index.php/entorno/article/view/6261/5983>

<sup>2</sup> Revista Digital Memorias (Agosto 2014), número 23, ISSN 1794-8886. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-88862014000200006#n\\_1](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-88862014000200006#n_1)

- b. Ordenar el desarrollo del territorio de Huizúcar y construir las obras que demande el progreso de su municipio.
- c. Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su municipio.
- d. Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de los habitantes de Huizúcar.
- e. Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte.
- f. Velar por la integración de la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, en coordinación con las demás entidades.
- g. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.

### **1.2.2. Servicios que ofrece la alcaldía de Huizúcar.**

Los servicios que ofrece se dividen en:

- a) **Registro Ciudadano:** Asentamientos, Defunciones, Certificación y autenticación de partidas, Carnet de menoridad y Actas de matrimonio.
- b) **Registro empresarial:** Permisos de construcción, Solvencias municipales, Actas catastrales, Inscripción de negocios, Inscripción de empresas, Inscripción de inmuebles, Cartas de venta.
- c) **Servicios Generales:** Alumbrado público, Pavimentación, Aseo público, Disposición final de desechos sólidos, Cementerios, títulos a perpetuidad (derechos a perpetuo y permisos de construcción de nicho), Rastro y tiangué y Cotejo de fierros.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Información proporcionada por el Tesorero, Alcaldía Municipal de Huizúcar. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, 23 de Julio 2022.

### **1.2.3. Filosofía de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.**

#### **Misión:**

Somos un gobierno municipal que brinda servicios de calidad, haciendo uso eficiente y transparente de sus recursos, gestionando una promoción permanente de proyectos y programas sociales que permitan una mejor convivencia y un mejor nivel de vida de todos sus habitantes, ejerciendo una participación ciudadana activa, buscando siempre el desarrollo social y económico.

#### **Visión:**

Que el municipio de Huizúcar sea reconocido como un municipio próspero, atractivo, con desarrollo social y económico donde sus habitantes puedan disfrutar una mejor calidad de vida compartiendo el respeto y la armonía con los demás.<sup>4</sup>

#### **Valores:**

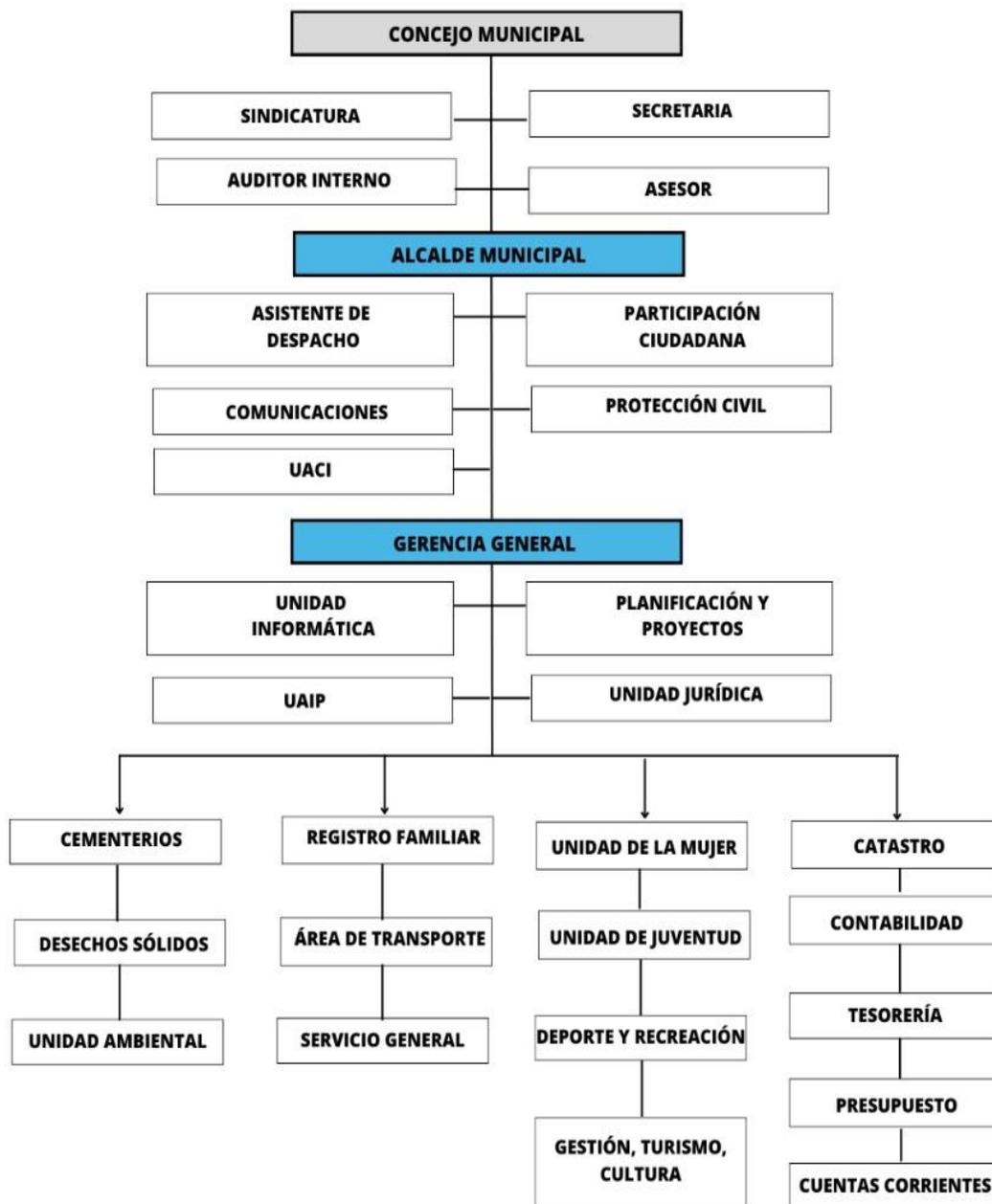
- i. Fe en Dios
- ii. Transparencia
- iii. Vocación de servicio
- iv. Eficiencia
- v. Austeridad

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por el Tesorero, Alcaldía Municipal de Huizúcar. Filosofía de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, 23 de Julio 2022.

### 1.2.4. Organigrama.

Figura 1. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.



### **1.3. Base legal e institucional**

#### **1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.**

**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:

- a. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b. Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos
- c. Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- d. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- f. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.<sup>5</sup>

#### **1.3.2. Código Municipal.**

**Art.2.-** El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que le garantizan la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual

---

<sup>5</sup> Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente n°38 fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial n°234 tomo 281 fecha 16 de diciembre de 1983.

como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local.

**Art. 72.-** Los municipios están obligados a desarrollar su actuación administrativa y de gobierno, por un Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado con iguales formalidades que las ordenanzas y con el voto de los dos tercios de los concejales.

**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.<sup>6</sup>

### **1.3.3. Ley de La Carrera Administrativa Municipal**

**Art. 1.-** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se harán 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. Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.<sup>7</sup>

### **1.3.4. Ley de la Corte de Cuentas.**

**Art.3.-** Están sujetos 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>6</sup>Código Municipal, decreto n°274 publicado en el diario oficial n° 23 tomo 290 en fecha 5 de febrero de 1986

<sup>7</sup>Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006

estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos.<sup>8</sup>

### **1.3.5. Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS)**

**Art.2.-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a. Enfermedad, accidente común
- b. Accidente de Trabajo, enfermedad profesional
- c. Maternidad;
- d. Invalidez
- e. Vejez
- f. Muerte
- g. Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

**Art.3.-** El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán

---

<sup>8</sup> Ley de la Corte de Cuentas de la República, decreto n°438 publicado en el diario oficial n°176, tomo 238 fecha 25 de septiembre de 1995; Reformada bajo el decreto legislativo n°538, tomo 413 fecha 14 de diciembre de 2006

los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.<sup>9</sup>

### **1.3.6. Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP)**

**Art.6.-** Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

### **1.3.7. Código de Trabajo.**

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

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

a. Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ley del Seguro Social, decreto n°1263, publicado en el diario oficial el N°266, Tomo 161 fecha 11 de diciembre de 1953.

<sup>10</sup> Código de Trabajo, decreto n° 15, publicado en el diario oficial 142, Tomo 236, fecha 31 de julio de 1972

### **1.3.8. 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. Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

**Art. 8.-** Las normas de ordenamiento tributario municipal se interpretarán con apego a las reglas y métodos admitidos en Derecho, teniendo en cuenta los fines de las mismas y su significado económico. Las palabras empleadas en dicho ordenamiento se entenderán conforme a su sentido jurídico, técnico o usual, según proceda, a menos que haya definición expresa.

**Art. 9.-** Las leyes que establezcan, modifiquen o supriman impuestos municipales, entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial, cuando fueren de carácter permanente, pudiendo ampliarse este plazo, pero no restringirse; las ordenanzas de creación modificación o supresión de tasas y contribuciones municipales, requerirán para entrar en vigencia, que hayan transcurrido ocho días después de su publicación. Unos y otros, serán aplicados durante el plazo, determinado o indefinido, previsto en la respectiva ley u ordenanza.

**Art. 10.-** Las normas tributarias municipales serán aplicables en el ámbito territorial del Municipio en que se realicen las actividades, se presten los servicios o se encuentren

radicados los bienes, objeto del gravamen municipal, cualquiera que fuere el domicilio del sujeto pasivo. Cuando las actividades, los servicios o los bienes, se desarrollen, se presten, o se encuentren radicados en más de una comprensión municipal, la norma aplicable será:

1. La prevista para tales situaciones en el artículo 15 de esta misma Ley respecto al hecho generador;
2. La emergente de convenios cooperativos suscritos entre dos o más municipios interesados.<sup>11</sup>

### **1.3.9. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Huizúcar, Departamento de la Libertad.**

**Art. 1.** Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Huizúcar, aplicable con carácter obligatorio al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad. **Art.2.** Se entiende

por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados por el Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos.

**Art.11.** El Concejo Municipal y jefaturas, deberán diseñar la estructura organizativa, en la cual se definirán las autoridades y responsabilidades de cada área, que se establecen en el organigrama institucional, que será actualizado anualmente.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Ley General Tributaria Municipal, Reformado: Decreto n° 963, publicado en el Diario Oficial # 42 Tomo 370, fecha 10 de Marzo del 2006.p.2-4

<sup>12</sup>Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Huizúcar, Departamento de la Libertad, Decreto n° 61, publicado en el Diario Oficial Tomo 376, fecha 17 de septiembre 2007.

**Cuadro 1. Marco Institucional.**

<b>Leyes</b>	<b>Instituciones</b>
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Código Municipal	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de la Carrera Administrativa Municipal	Tribunal de Servicio Civil
Ley de la Corte de Cuentas	Corte de Cuentas de la República
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Sistema de ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley General Tributaria Municipal	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM
Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Huizúcar, Departamento de la Libertad.	Corte de Cuentas de la República

**1.4. Marco teórico de referencia del tema.****1.4.1. Definiciones de la administración de recursos humanos.**

La Administración de los recursos humanos tiene diversas formas de como conceptualizarse para una mayor comprensión y para poder entender de manera clara desde la perspectiva de diferentes autores:

La Administración de los Recursos Humanos “Implica coordinar la participación de individuos para el logro de objetivos organizacionales.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2009, Página 7

La Administración de Recursos Humanos “es un campo sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como: La cultura que existe en las organizaciones, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, y el estilo de administración utilizado”<sup>14</sup>

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>15</sup>

#### **1.4.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.**

Los objetivos de la administración del Recurso Humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la administración, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Los objetivos se derivan en las siguientes áreas funcionales.

**Objetivos corporativos.** Contribuye al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la 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.

**Objetivos funcionales.** Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que

---

<sup>14</sup>Mundy R.Wayne, Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer edición, McNeeseStateUniversity, Louisiana, 2010, p.4

<sup>15</sup> Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición, Florida International University y Universidad Nacional Autónoma de México, 2009. P.2.

debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

**Objetivos sociales.** El departamento de capital 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 ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

**Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.<sup>16</sup>

#### **1.4.3. Importancia de la administración de recursos humanos.**

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en la productividad que esta genera a la empresa. Los gerentes deben de coordinar cada uno de los esfuerzos para la consecución de las metas de la empresa, el mejoramiento de las condiciones ayuda a que los administradores de la organización logren sus objetivos a través de la coordinación de los esfuerzos de los colaboradores.

#### **1.4.4. Teoría de la gestión del talento humano.**

##### **I. Teoría X y Y Douglas McGregor.**

Douglas McGregor introdujo las teorías X e Y en su libro, «El lado humano de la empresa», donde estableció que hay dos estilos diferentes de gestión se guían por sus percepciones de las motivaciones de los miembros del equipo.

---

<sup>16</sup> Dessler Gary, Varela Ricardo , Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición, Florida International University y Universidad Nacional Autónoma de México, 2009 P.2.

Los gerentes que asumen que los empleados son apáticos o no les gusta su trabajo usan la teoría X, que es autoritaria es decir que ellos no pueden trabajar a menos que sea bajo amenazas constantes e intimidación. La teoría Y es utilizada por gerentes que creen que los empleados son responsables, comprometidos y motivados ya que ellos quieren y necesitan de alguna manera el trabajo. Se trata de un estilo de gestión participativa que da lugar a un entorno de trabajo más colaborativo.

### **Características de las teorías X y Y.**

#### **Teoría X de los Recursos Humanos:**

- 1) El líder considera que el trabajador es un medio de producción que debe ser dirigido porque las motivaciones económicas son las únicas que le mueven.
- 2) Principales características:
- 3) La rigidez, régimen estricto y visión tradicional es el pilar fundamental en esta visión directiva.
- 4) Un líder es el que comanda absolutamente todo lo concerniente al trabajo.
- 5) Los empleados asumen las directrices del líder, sin objeciones.
- 6) La supervisión por parte del directivo es absoluta, buscando que se cumplan los objetivos propuestos por su parte.
- 7) Desde la dirección fomentan el respeto y la obediencia desde los trabajadores hacia su figura de poder.

#### **Teoría Y de los Recursos Humanos:**

- 1) El directivo fomenta el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente.
- 2) El líder es consciente de que el trabajador puede organizarse, incentivando esta parte.
- 3) Desde la dirección se busca que el trabajador tenga condiciones adecuadas para que funcione correctamente en el ámbito profesional.
- 4) El directivo tiene la creencia de que realizar un trabajo bien hecho es una motivación importante para el empleado.

- 5) El líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz si se le provisiona de herramientas adecuadas que le satisfagan.

En conclusión, las grandes organizaciones pueden confiar en la teoría X para mantener a todos enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas más pequeñas, donde los empleados son parte del proceso de toma de decisiones y donde se fomenta la creatividad, tienden a utilizar la teoría Y.<sup>17</sup>

#### **1.4.5. Políticas de recursos humanos.**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

##### **1) Políticas de integración de recursos humanos:**

- a. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la

---

<sup>17</sup>Cede red (5 de noviembre del 2019). Teoría X y teoría Y de los recursos humanos. Recuperado de <https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/>

organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c. Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

## **2) Políticas de organización de recursos humanos:**

- a. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) 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 que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

## **3) Políticas de retención de los 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.

## **4) Políticas de desarrollo de recursos humanos:**

- a. Criterios de diagnóstico y programación 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.

## **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 auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.<sup>18</sup>

## **1.5. Generalidades sobre la estructuración orgánica del departamento de recursos humanos.**

### **1.5.1. Organización del departamento de recursos humanos.**

En las empresas bien estructuradas el deber ser es que exista un departamento de recursos humanos o un área que se encargue de la gestión de este mismo. La organización de un departamento o una unidad de Recursos Humanos tiene como propósito principal la correcta distribución del trabajo para obtener la consecución de los objetivos de la empresa mediante la eficacia y el buen desenvolvimiento del talento humano.

Para un buen establecimiento de un departamento de Recursos Humanos se debe tener en cuenta las dimensiones de la empresa y también su capital económico ya que de esta manera se tiene una mejor idea y perspectiva de la necesidad de gestionar poco o mucho personal dentro de la empresa.

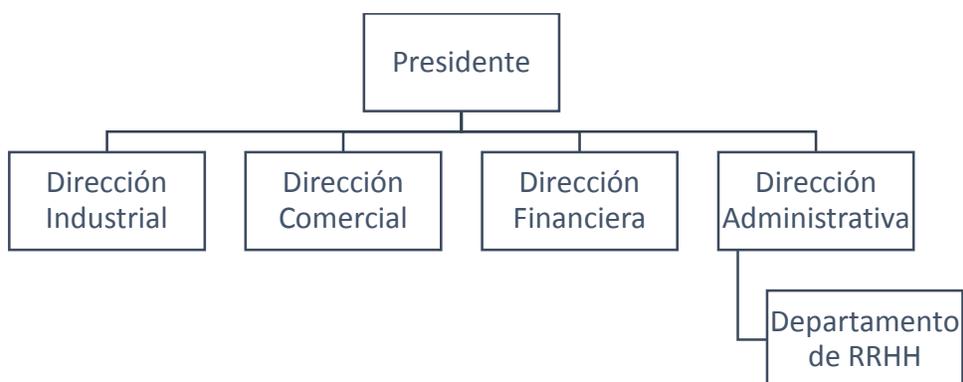
### **1.5.2. Ubicación en la estructura organizacional.**

La ubicación del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones depende: Si en departamento se sitúa en el nivel institucional, su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de dirección, siendo por lo tanto un área de decisión como muestra en la siguiente figura.

---

<sup>18</sup>Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2009, Página 102;104.

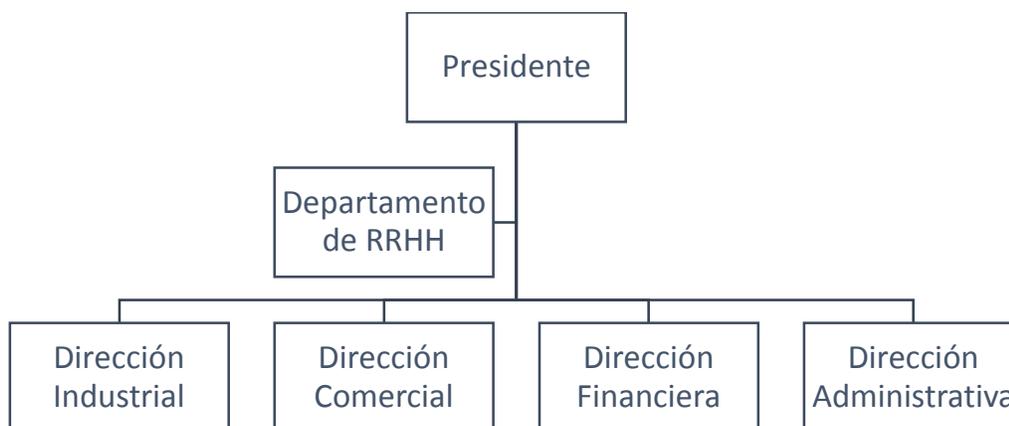
**Figura 2. Departamento de Recursos Humanos a nivel intermedio.**



(Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011)

En la ubicación jerárquica de staff asesoran a los jefes respecto a algunos aspectos de la entidad, ellos no tienen poder de decisión sino que solo brindan asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos para administrar a sus subordinados como muestra en la siguiente figura.

**Figura 3. Departamento de Recursos Humanos con responsabilidad de línea y staff.**



(Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011)

## **1.6. Proceso de la administración de personal y el talento humano.**

### **1.6.1. Provisión de recursos humanos**

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales

### **1.6.2. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos.<sup>19</sup>

Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegirá los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- b. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
- c. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- a. Investigación interna de las necesidades.
- b. Investigación externa del mercado.
- c. Definición de las técnicas de reclutamiento<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Mundy R.Wayne , Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer edición, McNeeseStateUniversity, Louisina, 2010, p.128

<sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011, páj. 128

### 1.6.3. Métodos de Reclutamiento.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

### 1.6.4. Reclutamiento Interno

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles.

- a. **Los anuncios y las ofertas de empleo:** Los anuncios de empleo son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo.

- b. **Referencias de los empleados:** Todd Davis, consultor de reclutamiento clínico con el grupo de médicos más grande de California relata: “Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa. Cuando tengo una referencia interna, sé muy bien que el candidato va a tener las habilidades necesarias y el interés en el puesto, porque un colega ya ha hecho el contacto”. Para muchas empresas es de suma importancia las referencias personales ya que tienen como prioridad la confianza que generan las personas recomendadas por los colaboradores internos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Mundy R.Wayne, Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer edición, McNeeseStateUniversity, Louisina, 2010, p.134.

### 1.6.5. Reclutamiento Externo

- a. **Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela:** la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- b. **Anuncios en periódicos y revistas:** el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.
- c. **Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas:** su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- d. **Reclutamiento en internet:** internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados<sup>22</sup>

### 1.7. Selección.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones

---

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc-Graw Hill, México 2011, páj. 156

de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

### **1.7.1. Importancia de una selección cuidadosa.**

La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. El desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados.

### **1.7.2. Pasos de la selección de personal.**

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

### **Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

### **Paso 2 Administración de exámenes**

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos. Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asignen forma individual una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008, pj201

## Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

**Pruebas tradicionales:** son de tipo expositivo o de disertación. Tienen un número menor de preguntas porque exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas. Son pruebas de disertación, expositivas o tradicionales, muy comunes en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.

**Pruebas objetivas:** se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también test, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son: Opciones simples: verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.

**Llenar espacios en blanco:** preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

**Opción múltiple:** en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.

**Relacionar columnas:** por ejemplo, varios países numerados, por un lado, y varias capitales por el otro. Los test permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

**Pruebas mixtas:** plantean preguntas tanto expositivas como reactivas en forma de test.

### Test Psicológicos

Test psicológicos El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados de una muestra representativa y, de esta manera,

enmarcarlo en algún percentil. Los test psicológicos se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.<sup>24</sup>

### **Paso 3 Entrevista de selección**

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana. Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización<sup>25</sup>

### **Preparación de la entrevista**

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. Así, el entrevistador opera como instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

### **Desarrollo de la entrevista**

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de

---

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc-Graw Hill, México 2011, páj. 156

<sup>25</sup> Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008, p205

comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitir una imagen favorable y positiva para reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados:

**Contenido de la entrevista:** constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el currículum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista

#### **Comportamiento del candidato: currículum**

Constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etcétera. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

#### **Evaluación del candidato**

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisar y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

#### **Paso 4 Verificación de referencias y antecedentes**

En este caso debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Elementos necesarios para verificar son los siguientes

**Referencias académicas:** dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener.

**Las referencias laborales:** difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.<sup>26</sup>

#### **Paso 5 Evaluación médica**

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

#### **Paso 6 Entrevista con el supervisor**

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección.

---

<sup>26</sup>Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008, pj 217.

### **Paso 7 Descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

### **Paso 8 Decisión de contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados para dar una explicación de que no han sido seleccionados y que se tendrá en cuenta para futuros proyectos.<sup>27</sup>

#### **1.8. Contratación.**

Una vez el proceso de selección ha finalizado y ya está el candidato ideal, procede el proceso de contratación el cual se realiza en el sitio de trabajo.

El contrato de trabajo es el acuerdo entre el patrono y el trabajador por el cual se obliga a prestar los servicios a la empresa bajo la dirección del empresario y a cambio de una retribución económica.

#### **1.9. Inducción.**

La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los

---

<sup>27</sup>Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008, pj. 217

empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.

### **Tipos de programas de Inducción**

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.<sup>28</sup>

#### **1.10. Aplicación de recursos humanos.**

##### **1.10.1. Descripción y análisis de puestos.**

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato especificaciones particulares—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y característica.

##### **1.10.2. La Descripción del puesto.**

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

---

<sup>28</sup> Dessler Gary, Varela Ricardo , Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición, Florida International University y Universidad Nacional Autónoma de México, 2009. P. 184

Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”<sup>29</sup>

### **1.10.3. El análisis de puestos**

Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011, pág. 190

#### **1.10.4. Métodos de análisis de puestos.**

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

- i. Cuestionarios: Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan.
- ii. Observación: Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones.
- iii. Entrevistas: También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, la analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.
- iv. Registro del empleado: En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superar el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto.

Combinación de métodos: Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una

combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada<sup>30</sup>

### **1.11. Evaluación del desempeño.**

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación<sup>31</sup>

#### **1.11.1. Beneficios de la evaluación del desempeño.**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **1.11.2. Beneficios para el gerente como administrador de personas.**

- i. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ii. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- iii. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **1.11.3. Beneficios para la persona**

- i. Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ii. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

---

<sup>30</sup>R.WayneMundy, Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer Edición, McNeeseStateUniversity, Louisina, 2010, p.97

<sup>31</sup>R.WayneMundy, Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer Edición, McNeeseStateUniversity, Louisina, 2010, p.239

- iii. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- iv. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### **1.11.4. Beneficios para la organización**

- i. Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- ii. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- iii. Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### **1.12. Mantenimiento de recursos humanos**

##### **1.12.1. Remuneración.**

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- 1. Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en forma de sueldo, salario, comisión y bono.

2. Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
3. Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja

Según el código de trabajo de El Salvador el salario debe pagarse en moneda de curso legal además en el mismo se estipula la no discriminación salarial por raza, creencias religiosas sexo o edad.<sup>32</sup>

La estipulación del salario se puede dar por los siguientes:

- a. Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b. Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
- c. Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
- d. Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
- e. Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza.
- f. A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Código de Trabajo, decreto n° 15, publicado en el diario oficial 142, Tomo 236, fecha 31 de julio de 1972

<sup>33</sup> Código de Trabajo, decreto n° 15, publicado en el diario oficial 142, Tomo 236, fecha 31 de julio de 1972

### **1.12.2. Prestaciones sociales**

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

**En el ejercicio del puesto:** con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera.

**Fuera del puesto, pero dentro de la empresa:** con cafetería, transporte, ocio, etcétera.

**Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad:** con recreación, actividades comunitarias, etcétera..<sup>34</sup>

### **1.13. Desarrollo de recursos humanos**

#### **1.13.1. Capacitación y desarrollo del personal.**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.<sup>35</sup>

#### **1.13.2. Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

---

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011, pág. 265

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011, pág. 324

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- I. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- II. Programa de capacitación para atender las necesidades.
- III. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- IV. Evaluación de los resultados.

#### **1.14. Control de recursos humanos.**

##### **1.14.1. Auditoría de recursos humanos.**

Las organizaciones en su diferente ámbito privado o público realizan actividades de monitoreo a efecto de corroborar el apego a los lineamientos establecidos, mismos que norman su actuación y la administración de Recursos Humanos no es la excepción pues la atención por principio estará en la organización del área y obviamente en las funciones básicas dentro de ella como son la planeación, Reclutamiento y Selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene y relaciones laborales.

El objetivo de la evaluación a esta área es el de “examinar en forma constructiva” la estructura del área con amplitud o restricción de acuerdo a la planeación para corroborar en su caso los aspectos normativos, legales y administrativos que están establecidos, objetivos generales y específicos, políticas, procedimientos, prácticas de trabajo, contratos y reglamentos, así como el clima laboral prevaleciente y lo relacionado al proceso de ingreso, desarrollo y separación.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Sotomayor Alfonso Amador, Administración de recursos humanos, Universidad Autónoma de Nuevo León, México ISBN:978-607-27-0535-7 pág. 425

### **1.14.2. El proceso de control.**

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas ya establecidas. Por tanto, el control funciona como un proceso con una secuencia de cuatro etapas:

#### **Establecimiento de los estándares deseados.**

Los estándares representan el desempeño deseado, por lo que son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control debe mantener. Los estándares o normas se expresan en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

#### **Supervisión del desempeño.**

Es la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

#### **Comparación del desempeño con los estándares deseados.**

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados. Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así, es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación se acepta como algo normal o deseable; en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir cierta variación como normal o permisible. El control separa lo excepcional a efecto de que las correcciones se concentren en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño se compara con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones o variaciones y si éstas rebasan los límites de tolerancia.

### **Acción correctiva si es necesaria**

Las variaciones, errores o desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se pretendía. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, en los que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.<sup>37</sup>

#### **1.14.3. El Informe de evaluación.**

Es un documento que presenta los resultados obtenidos de esta actividad, mismo que constituye un apoyo a la alta gerencia, permitiéndole en consecuencia tomar las decisiones pertinentes. El documento aludido tiene características propias que son el de la objetividad de la evaluación, oportunidad de su presentación, claridad de la comunicación e indicadores de hechos relevantes y está sujeto a calificación de calidad

Dentro de la estructura del informe se identifica el objeto de la actividad examinada, período de la revisión y porcentaje de alcance, información proporcionada por la organización, integración de temas evaluados y su exposición, observaciones y recomendaciones y anexos. Las observaciones constituyen señalamientos de lo que se violenta y aparta de lo establecido y deben de ser reales, identificables y congruentes: es indispensable la atención en la redacción ya que es la imagen y si no se cubre o adolece de defectos demeritan su presentación<sup>38</sup>

#### **1.15. Desempeño laboral.**

##### **1.15.1. Definición de desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011, pág. 368,370.

<sup>38</sup> Sotomayor Alfonso Amador, Administración de recursos humanos, Universidad Autónoma de Nuevo León, México ISBN:978-607-27-0535-7, pág. 427

administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

### **1.15.2. Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.**

#### **ventajas**

- a) Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- b) Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- c) Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- e) Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

#### **Desventajas**

- a) Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.

- b) Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- c) Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc.

### **1.15.3. Técnicas y métodos para el desempeño laboral**

#### **Método de selección forzada**

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo

#### **Método de comparaciones pareadas**

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

#### **Las entrevistas de evaluación**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. la de diálogo y la de solución de problemas.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008.,pj. 259

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

#### **Importancia de la investigación.**

La investigación de campo es importante ya que con ella se conoció con mayor detalle la situación en la cual se encuentra la administración del recurso humano en la alcaldía, esto fue de gran ayuda para tener una mejor perspectiva para la creación de la unidad de Recursos Humanos que contribuya a un mejor desempeño de los empleados.

De igual manera se recolectó información sobre la opinión de los empleados acerca de aspectos relacionados con la satisfacción del personal, desarrollo y aprendizaje del personal, planes de carrera, aspectos laborales como contratos, prestaciones de ley, políticas y normas de la alcaldía.

La información recolectada, permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se determinaron las propuestas para poder desarrollar la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía municipal de Huizúcar.

#### **Objetivos de la investigación.**

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

Conocer la situación actual de cómo se administra el recurso humano con la finalidad de organizar la unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar el desempeño de los empleados en la Alcaldía municipal de Huizúcar.

##### **Objetivos Específicos.**

1. Identificar las carencias y dificultades que enfrentan las personas a cargo de las labores con respecto a la administración del talento humano.
2. Determinar las herramientas administrativas que permita optimizar el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Huizúcar.

3. Definir el plan de acción a realizar que contribuya a la correcta organización y desarrollo de la unidad de Recursos Humanos.

### **2.1. Diseño metodológico.**

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de la información se utilizaron distintas técnicas que facilitaron la recolección de los datos.

### **2.2. Tipo de investigación**

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva, este tipo de investigación ayudó a poder describir la naturaleza de la problemática, con la recopilación de información mediante técnicas y los instrumentos utilizados que apoyaron a responder las preguntas como: quien, que, donde, cuando y como de la misma, además a poder dar propuestas claras y que contribuyan a que la organización de la unidad de Recursos Humanos sea adecuada y tenga los resultados esperados por la alcaldía.

### **2.3. Diseño de la investigación.**

La investigación en la alcaldía municipal de Huizúcar, se llevó a cabo utilizando el diseño No Experimental. Se utilizó este tipo de diseño de investigación, porque ayudó a recolectar los datos necesarios, observando así las problemáticas existentes y evitando cualquier tipo de sesgo además no se manipularon las variables y se estudiaron tal como es la situación actual.

### **2.4. Técnicas de Recolección de la información.**

La recolección de información es esencial para garantizar la integridad de un estudio. Se utilizaron técnicas que brindaron veracidad a los resultados obtenidos por la investigación (recolección, tabulación y análisis de los datos).

#### **2.4.1. Entrevista.**

La entrevista se utilizó para conocer la situación actual de la administración de los recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, las cuales se realizaron de forma virtual a las 4 jefaturas que actualmente desempeñan labores correspondientes al área de la unidad

de Recursos humanos. Se realizó la entrevista al Alcalde, gerente general, contador general, tesorero de la institución.

#### **2.4.2. Encuesta.**

La encuesta se utilizó para conocer la situación actual de la administración de los recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar desde la perspectiva de los empleados, se realizaron las encuestas de forma presencial en las instalaciones de la alcaldía obteniendo 36 encuestas realizadas al personal administrativo y operativo que se encontraba laborando en la institución.

### **2.5. Instrumentos de Recolección de la información.**

#### **2.5.1. Guía de Entrevista.**

La guía de entrevista fue estructurada con 17 preguntas y fue dirigida al Alcalde municipal, Gerente general, contador general y tesorero municipal.

#### **2.5.2. Cuestionario.**

El cuestionario fue diseñado en dos secciones en la primera se realizaron preguntas de información general y la segunda sección se realizaron preguntas de contenido básico entre las cuales figuran, preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, siendo un total de 20 preguntas, con el fin de tocar puntos importantes, lo que permitió obtener información relevante para la investigación sobre la situación actual de la administración de los recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

### **2.6. Fuentes de información.**

#### **2.6.1. Primarias.**

Son aquellas en las cuales se obtiene información de las fuentes directas, es decir, de las personas que están gestionando las tareas de administrar el recurso humano de la institución. Las entrevistas con el alcalde Municipal, Gerente General, Contador General y el Tesorero Municipal brindaron una mayor perspectiva de la situación y las necesidades que tienen. También las encuestas fueron fuentes necesarias para complementar la información.

### **2.6.2. Secundarias.**

Son fuentes que ofrecen información complementaria acerca del tema. El archivo de la alcaldía municipal de Huizúcar, bibliografía histórica del municipio, trabajos de graduación y búsquedas web, esto permitió ampliar el conocimiento de los recursos humanos, con el fin de poder estructurar y organizar la unidad de recursos humanos para mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

## **2.7. Determinación del Universo y la Muestra.**

### **2.7.1. Determinación del Universo.**

El universo estuvo compuesto por las áreas en las cuales han estado concentradas las labores de recursos humanos: el alcalde municipal, jefaturas, personal administrativo y operativo de la Alcaldía.

### **2.7.2. Determinación de la Muestra.**

Para tamaño de la muestra de la investigación se tomaron en cuenta los mismos sujetos de medición (alcalde municipal, jefaturas y personal administrativo y operativo). En total encuestados fueron 36 personas

### **2.7.3. Tabulación Y Análisis De Datos.**

La recolección de información se realizó a través de las entrevistas a las jefaturas a cargo de las labores correspondientes a la administración del talento humano y las encuestas que fueron completadas por el personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar. Los datos y la interpretación de ellos fueron realizados de acuerdo a la información recolectada, tabulados y graficados en Microsoft Excel.

## **2.8. Descripción del diagnóstico.**

### **2.8.1 Género.**

El 53% de la población encuestada son de género femenino y el 47% son de género masculino, lo que denomina que la Alcaldía Municipal de Huizúcar comparte el pensamiento de igualdad de oportunidades para los empleados que laboran en ella. Cabe mencionar que los empleados de la institución han manifestado que el proceso de

selección está basado en la capacidad académica, intelectual y experiencia de los participantes, eso quiere decir que no existe el favoritismo ni ayudas internas en los procesos de selección.

### **2.8.2 Edad.**

Las edades en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Huizúcar está muy diversificada ya que el 31 % del personal está conformado entre las edades de 38 a 43 años de edad, además mencionar que los otros rangos estudiados están estrechamente parecidos al antes mencionado, lo que podría significar que en la institución los empleados poseen experiencia en las labores que desempeñan pero a su vez tienen empleados los cuales aportan ideas novedosas y mucho empeño en la ejecución de sus actividades.

### **2.8.3 Tiempo laborado en la institución.**

El 58% de la población encuestada menciona tener de uno a cuatro años trabajados en la institución, esto se debe a que con la nueva gestión del alcalde municipal muchos de los puestos administrativos fueron reemplazados por reestructuración de la alcaldía.

### **2.8.4 Nivel de Estudio.**

Se observa que el 47% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar se encuentran en un nivel de Educación Media, eso significa que muchos de los empleados han aprendido de manera empírica o con la experiencia adquirida a través de los años de trabajo realizado.

### **2.8.5 Área de la institución donde trabaja.**

El 47% de los empleados encuestados son del área administrativa el resto son jefaturas y empleados que apoyan las áreas administrativas.

## **2.9. Descripción de los cinco procesos de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.**

Un departamento o área de recursos humanos en una empresa es una pieza clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Se centra principalmente en

mejorar y ayudar al desarrollo y retención del talento humano que compone la institución y que puede suponer el éxito o el fracaso de la misma.

En la Alcaldía Municipal de Huizúcar, han manejado esta área como tareas a cargo de otros departamentos o jefaturas, pero se han percatado de la importancia de tener un área que específicamente pueda manejar los asuntos de los recursos humanos de la institución para tener un mejor control, desarrollo y desempeño de los empleados, este fue principalmente el enfoque que tuvo la presente investigación.

Los resultados de la investigación han arrojado que la Alcaldía Municipal de Huizúcar no posee en su estructura organizativa la unidad de recursos humanos y que las funciones de la misma están siendo asumidas por diferentes jefaturas de la Alcaldía, lo cual ocasiona que alguna de las tareas correspondientes a recursos humanos no se elabore de manera íntegra.

A continuación, se presenta el Diagnóstico de la situación actual de la administración de los recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

## **2.9.1. Alimentación de Recursos Humanos.**

### **2.9.1.1. Reclutamiento.**

El reclutamiento y selección de personal es el proceso en el cual las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia ya que, sin el capital humano necesario, ninguna institución puede ser competitiva.

En la Alcaldía Municipal de Huizúcar el proceso de reclutamiento del personal al ser una institución pública se rige bajo los parámetros de la Corte de Cuentas y en la Ley de la Carrera Administrativa (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 3), de igual forma los encuestados mencionan que la mayor cantidad de reclutamiento se hace internamente por medio de recomendaciones (Anexo 1 Cuestionario pregunta 10), esto es para cargos administrativos o de operaciones pero en casos en los que se requiera un candidato para un puesto de confianza el alcalde propone dos candidatos los cuales llenan sus expectativas y pasan a Concejo Municipal y ellos estudian y evalúan al mejor candidato

para el puesto dentro de la institución sí cumple con los requisitos para el puesto postulados. (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 6)

y al finalizar el proceso básicamente el alcalde municipal es la persona que tiene el voto definitivo en la contratación de personal (Anexo 1 Cuestionario pregunta 9).

#### **2.9.1.2. Selección.**

El proceso de selección se encuentra estrechamente relacionado ya que al pasar por el proceso de reclutamiento del personal la Alcaldía maneja un proceso de selección en el cual participan activa y principalmente el Alcalde y el Concejo Municipal porque para puestos administrativos y operativos el primer filtro es el Concejo ellos tienen la opción de proponer de manera directa a un candidato o del concurso interno seleccionar a los candidatos antes de proponerlos ante el Alcalde, pero de manera contraria cuando es una jefatura o un cargo de confianza es el Alcalde el que lleva sus propuestas y el Concejo da su visto bueno evaluando las capacidades de los participantes (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 6).

Cabe mencionar que el proceso de selección no es estandarizado si no el Concejo y el alcalde basándose siempre en la normativa que rige a la institución implementan sus procedimientos. Al realizar la selección correspondiente se procede a realizar las entrevistas a los candidatos.

#### **2.9.1.3. Contratación.**

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato correspondiente de manera legal. En la Alcaldía Municipal de Huizúcar por ser una institución pública existen diversidad de contratos los cuales es de acuerdo al tipo de contratación que se realiza.

#### **2.9.1.4. Inducción.**

El objetivo principal de la inducción es darle la bienvenida a un nuevo miembro de la empresa y guiarlo para que tenga una rápida incorporación al puesto de trabajo y a la institución.

Dentro de la Alcaldía Municipal de Huizúcar no se cuentan con Manuales de bienvenida, políticas y procedimientos que rijan la inducción o los pasos a seguir para cuando se tiene un nuevo empleado. Podemos constatar la información en (Anexo 1 Cuestionario pregunta 12).

Muchos de los empleados comentan que no se le brinda una inducción adecuada a la hora de su ingreso a la institución, Los empleados administrativos y los altos mandos son los más beneficiados ya que se les muestra de manera más detallada sus funciones. En las instituciones no es muy común el realizar un proceso de inducción, esto ayuda a que las personas sientan la institución como un hogar al cual se sienten acogidos, conocen mejores sus funciones y las personas que serán sus jefes y los altos mandos de la institución.

### **2.9.2. Aplicación de los Recursos Humanos.**

#### **2.9.2.1. Descripción y análisis del puesto.**

Es un procedimiento en el cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo para la Alcaldía Municipal de Huizúcar es importante tener un precedente de cómo se describe el perfil de los puestos en la institución.

En este sentido se conoce que la Alcaldía Municipal de Huizúcar tiene un documento donde se estructura el descriptor de puesto (Anexo 1 Cuestionario pregunta 11) en la cual más de la mitad del personal encuestado conoce de la existencia de tal documento, pero significa que no todos los empleados reciben la debida información de cómo se estructura su puesto de trabajo.

### **2.9.2.2. Evaluación del desempeño.**

La Evaluación del desempeño según lo que se comenta en la entrevista (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 7 y 8) no se realiza de una sola manera y no la realiza la misma persona. En el caso del área de las jefaturas y las personas de extrema confianza, las evaluaciones las realiza directamente el alcalde municipal, las otras evaluaciones se realizan por los jefes de unidad inmediatos del personal o por el gerente del área del personal a evaluar.

Se menciona que la persona que más es evaluada es la encargada del área de Participación Ciudadana ya que es el encargado del desarrollo de los proyectos sociales y por ende la persona que es la que se encarga de sostener la imagen de la institución ante la población, por tal motivo se menciona que el recibe controles por el alcalde municipal gerente general, el contador general, así en el grado de responsabilidad que tenga cada puesto hay supervisiones constantes por medio del equipo antes mencionado.

Las jefaturas son evaluadas directamente por el alcalde municipal y el gerente general de la alcaldía, y ellos son los que toman medidas de acción ante algún acontecimiento. En cambio, para las demás áreas cada encargado de unidad dentro de la institución evalúa a su personal, y si se encuentran anomalías se escala el caso ante el gerente general y alcalde municipal.

### **2.10. Mantenimiento de recursos humanos (remuneración y beneficios sociales).**

El mantenimiento de las personas en la institución es importante ya que con ello se logra motivar al personal. La Alcaldía Municipal de Huizúcar no posee políticas que fomenten la motivación para los empleados ya que todos los empleados concuerdan que deberían existir políticas que incentiven a los empleados a un mejor desempeño (Anexo 1 Cuestionario pregunta 16).

Con respecto a las remuneraciones económicas los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, según los datos obtenidos no poseen políticas en las cuales impliquen aumentos de salario a los empleados (Anexo 1 Cuestionario pregunta 14). Ellos

manifiestan que les gustaría mucho que se implementara este tipo de políticas que promuevan una mejora esporádica de los salarios de los empleados, no solo de los altos mandos si no también que sean considerados los empleados del área operativa.

## **2.11. Desarrollo de Recursos Humanos (Capacitación y desarrollo del personal).**

El desarrollo del personal es de suma importancia para toda la institución, sí el personal está capacitado y bien preparado será más fácil alcanzar las metas y objetivos de la institución. En la Alcaldía Municipal de Huizúcar hay una discrepancia entre los resultados que se obtuvieron en la encuesta y lo que dijeron en las entrevistas las jefaturas ya que en las diferentes entrevistas dijeron que si se tenían plan de capacitación al personal (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 11) y en las encuestas el 55% respondieron que no recibían capacitaciones (Anexo 1 Cuestionario pregunta 15). Cabe mencionar que la institución cuenta con un plan de capacitación o políticas de capacitación que según la información obtenida no se está utilizando de la manera correcta.

Para la Alcaldía Municipal de Huizúcar el desarrollo del personal es importante ya que los planes de carrera si están en las prioridades de la alcaldía. En las requisiciones de nuevo personal siempre se tienen en cuenta las políticas de promociones y ascensos a los empleados, realizando los concursos internos en los cuales los empleados pueden acceder a participar si cumple con los requisitos. (Anexo 1 Cuestionario pregunta 15). Mayormente las contrataciones se realizan por recomendaciones de los mismos empleados de la institución, situación que puede ser desmotivadora para los demás empleados, ya que deben tenerse en cuenta de las cualidades e intelecto del recurso de la institución.

## **2.12. Control de Recursos Humanos.**

### **2.12.1. Auditoría de Recursos Humanos.**

La auditoría para todo proceso es importante ya que verifica que todos los planes en la administración se estén desarrollando de una manera adecuada en el periodo establecido. En la Alcaldía Municipal de Huizúcar no se realizan auditorías o no están estructuradas de manera formal. (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 12). No consideran realizar auditorías en las asistencias en los empleados ya que consideran que, al poseer un horario

de entrada, pero no de salida no se cumplen muchas veces las ocho horas, ya que se exceden las jornadas de acuerdo al trabajo realizado, son un poco flexibles en cuestiones de llegadas tardías y ausencias, pero no desmedidas.

Se considera necesario realizar o establecer algunas medidas de auditoría, no para endurecer las medidas con los empleados, pero sí mantener el control sobre las situaciones que acontezcan alrededor del personal.

### **2.13. Conclusiones y recomendaciones.**

#### **2.13.1. Conclusiones.**

- I. La Alcaldía Municipal de Huizúcar no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que pueda atender adecuadamente las necesidades de los empleados y centralizar todas las labores ya que actualmente se encuentran repartidas en diferentes unidades de la alcaldía.
  
- II. La Alcaldía Municipal de Huizúcar no tiene definido adecuadamente el Manual Descriptor de Puestos en los cuales se regulen las especificaciones, actividades y funciones que les competen a los puestos dentro de la institución.
  
- III. La institución no cuenta con una adecuada metodología de como evaluar a los empleados, ellos lo realizan de manera empírica ya que cada jefe de unidad evalúa a su personal bajo sus parámetros y las normas de la institución. Debe existir una metodología establecida para evaluar con objetividad al recurso humano.
  
- IV. No tienen definido un plan de capacitaciones para sus empleados, ya que unos pocos empleados expresan que escasamente reciben una capacitación y los demás nunca han recibido una capacitación en lo que llevan trabajando en la institución.
  
- V. La Alcaldía no posee planes para incentivar a sus empleados y no tienen políticas salariales que incentiven de manera clara los ingresos de los empleados.

- VI. La institución no cuenta con un proceso detallado en cuestiones de selección y contratación de personal así se puede obtener mejores resultados y más empleados de calidad para la alcaldía.

### **2.13.2. Recomendaciones.**

- I. Organizar una Unidad de Recursos Humanos, definiendo a la persona idónea, asignando recursos económicos y tecnológicos para el desarrollo de la misma.
- II. Crear manuales descriptores de puesto en los que detallen los procedimientos relacionados con las tareas y actividades que competan a cada puesto.
- III. Estructurar un manual o instructivo donde especifique la metodología y los pasos a seguir al realizar evaluaciones para los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.
- IV. Definir un plan de capacitación en el cual por lo menos una vez al año se les dé actualizaciones y nuevos conocimientos a los empleados, para poder impulsar a tener empleados calificados.
- V. Crear una política salarial la cual beneficie a los empleados que califiquen con los criterios y requisiciones mínimas establecidas.
- VI. Definir un adecuado proceso de selección y contratación de personal que se adecue a lo que ya practican, pero de forma estructurada.

### **2.14. Alcances y Limitaciones.**

#### **2.14.1. Alcances.**

El proyecto tiene como alcance la Organización de una unidad de Recursos humanos que contribuya a mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

Se realizó el trabajo de campo directamente en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Huizúcar donde se obtuvo la información de las encuestas. Una de las grandes oportunidades que se tuvieron fue la aceptación por parte del personal y de las jefaturas ante la investigación realizada. Se facilitó la obtención de información al tener un contacto

directo dentro de las jefaturas de la alcaldía, el cual brindó la ayuda necesaria para agilizar el proceso de la recolección de información.

#### **2.14.2. Limitaciones.**

- I. Debido a la distancia física del municipio de Huizúcar, la obtención de la información se vio retrasada puesto que por el paso de la tormenta Julia la alcaldía se vio envuelta en actividades de protección civil y todos los empleados estaban enfocados en el bienestar de la población y se debió posponer las entrevistas y las encuestas para los empleados.
- II. La barrera tecnológica se convirtió en un obstáculo ya que se planteó en un inicio realizar de manera virtual las encuestas, pero, por parte del Tesorero municipal se recibió la recomendación de realizarlas de manera física ya que muchos de los empleados no han tenido aprendizaje tecnológico para manejar una herramienta como el Google Form y poder obtener información de la misma.

### CAPÍTULO III

#### **PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

##### **Importancia.**

El departamento de Recursos Humanos es de suma importancia para cualquier organización, pues es la encargada de todas las gestiones acerca del talento humano: Reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, beneficios sociales, capacitación y desarrollo de personal y todo lo relacionado a los recursos humanos.

La propuesta es el resultado de los capítulos uno y dos; ambos relacionados de manera estrecha, el primero son las referencias teóricas las que fueron utilizadas para definir el contexto de la investigación y segundo la investigación de campo que demostró la situación actual en la que se encuentra la administración del talento humano en la Alcaldía Municipal de Huizúcar, de ahí surge la importancia de crear la unidad de recursos humanos que contribuya al desempeño de los empleados que laboran en la institución.

La propuesta estará orientada a definir de manera clara las políticas, manuales y la estructura organizativa que defina las funciones que debe desarrollar el personal de recursos humanos.

##### **Objetivos.**

###### **Objetivo general.**

Organizar una unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, departamento de La Libertad, creando manuales administrativos, así como políticas de procesos que integran la administración de recursos humanos

**Objetivos específicos.**

1. Redefinir la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, agregando la unidad de Recursos Humanos.
2. Diseñar manuales y formularios que ayuden a mejorar la administración de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar
3. Ordenar los procesos de reclutamiento, selección y contratación ya establecidos de una manera más adecuada que permita realizar la labor de manera eficiente.
4. Crear una política salarial que beneficie a los empleados a corto y largo plazo y aumente la productividad en la institución.

**3.1. Descripción de la propuesta.**

La propuesta surge al observar por medio de la investigación, que la Alcaldía Municipal de Huizúcar no posee una estructura definida de una Unidad de Recursos Humanos, por lo que distintas personas dentro de la Institución tienen a cargo las actividades relacionadas al talento humano. Esto causa un inconveniente ya que hay sobrecargo de trabajo para las unidades y departamentos y por consecuencia no hay un adecuado seguimiento y tratamiento para el talento humano de la institución.

Para que la Alcaldía Municipal de Huizúcar pueda mejorar el desempeño de sus empleados, debe optimizar la gestión del talento humano, el uso de herramientas que proporcionen un mayor control y prácticas que motiven el desarrollo de los colaboradores; todo esto para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se ha diseñado una propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos, según lo que se describe a continuación:

1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos
2. Estructuración de los procesos de Reclutamiento, selección y contratación
3. Manual Descriptor de Puesto
4. Manual de Evaluación del Desempeño
5. Manual de Bienvenida
6. Política Salarial

## 7. Política de Capacitaciones

### **3.2. Aplicación.**

#### **3.2.1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos.**

En esta parte se encontrará los objetivos de la unidad, la filosofía, políticas que ayuden al proceso para administrar el recurso humano.

#### **3.2.2. Importancia.**

El crecimiento de toda entidad no solo tiene relación con que tengan los mejores equipos informáticos o las mejores instalaciones el éxito de las entidades está en la correcta administración del recurso humano y que la entidad procure que el personal esté motivado y correctamente capacitado para desarrollar de la mejor forma cada puesto asignado.

Con el fin de tener una mejora continua en cuanto al desempeño laboral y la productividad, se presentan ideas para la propuesta de la implementación de la organización de la unidad de recursos humanos para el manejo correcto y la optimización del desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Huizúcar en el departamento de la Libertad.

#### **3.2.3. Ámbito de aplicación.**

La organización de la unidad de recursos humanos será aplicada en la alcaldía municipal de Huizúcar que ayudará al fortalecimiento de la administración del talento humano de la misma, aplicando diferentes herramientas administrativas como manuales y proponer diferentes procesos necesarios para una adecuada gestión.

#### **3.2.4. Misión de la unidad de recursos humanos.**

Dirigir y gestionar el desarrollo de los empleados de la alcaldía, resolviendo asuntos laborales, nominales y de servicio, en apoyo a las diferentes dependencias administrativas que conforman la entidad, en relación a la unidad de recursos humanos, aplicando las normativas vigentes con eficiencia y eficacia.

#### **3.2.5. Visión de la unidad de recursos humanos.**

Ser una unidad con cultura de calidad en el servicio a los empleados de la alcaldía trabajando con transparencia e innovación día a día en la administración del talento

humano, ayudando a las dependencias de la entidad a dar las herramientas necesarias para el mejor desempeño de las actividades de cada puesto.

### **3.3. Objetivos.**

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

Organizar la unidad de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la alcaldía del municipio de Huizúcar departamento de la Libertad.

#### **3.3.2 Objetivos específicos.**

1. Establecer los recursos a utilizar para la correcta implementación de las propuestas.
2. Explicar las etapas que ayudarán a ejecutar las diferentes propuestas.
3. Establecer un cronograma de actividades para el desarrollo de las propuestas en el plan de implementación.

### **3.4. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.**

1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
2. Proponer y hacer cumplir las políticas relacionadas al talento humano.
3. Controlar las asistencias de los empleados, permisos, licencias, retiros, renunciaciones, y movimientos del personal. Además de actualizar la base de datos con la información que sea provista por los departamentos.
4. Recepción, tramitación y verificación de evaluaciones de personal.
5. Capacitaciones y educación continua para los empleados.
6. Apoyo en la elaboración de planillas de empleado y prestaciones sociales.
7. Actualizar los manuales correspondientes al área de recursos humanos.
8. Asumir cualquier tarea que le será asignada por el Gerente General.
9. Aplicar los valores institucionales y cumplir con la normativa institucional.

### **3.5. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.**

#### **3.5.1. Generales.**

1. Incentivar el desarrollo del Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, el cumplimiento de sus metas y objetivos individuales y de la institución.
2. Coordinar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para cada puesto de trabajo.
3. Velar el cumplimiento de las normativas, desarrollo y estabilidad de los empleados de la institución.

#### **3.5.2. Específicas.**

##### **3.5.2.1. Planeación Del Recurso Humano.**

1. Los cambios en la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, deben ser realizados por el jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
2. El jefe de Recursos Humanos debe ser el responsable de la comunicación entre Unidades y Departamentos de la Institución.

#### **Reclutamiento**

Las convocatorias para nuevas vacantes se realizarán en primer lugar por medios internos. Se publicará la plaza en los murales informativos dentro de la Alcaldía, de igual manera se publicará la plaza por medios electrónicos, páginas de web y periódicos de mayor circulación.

Todo candidato ya sea interno o externo que haya pasado por el proceso de reclutamiento deberá someterse a todos los procesos y pruebas correspondientes al proceso de selección.

#### **Selección.**

Las pruebas técnicas dependerán de cada puesto de trabajo: estarán encaminadas a medir la capacidad intelectual, conocimiento y habilidades.

Las pruebas psicológicas serán de aspecto obligatorio y deberán ser realizadas con el fin de conocer la conducta observable del aspirante.

Toda prueba deberá ser ejecutada por un psicólogo experto en este tipo de pruebas. Si no se cuenta con un empleado dentro de la institución se contratará un outsourcing para enviar a los aspirantes a realizar las pruebas correspondientes.

### **Contratación.**

Todo aspirante que concluya el proceso de selección, deberá firmar el contrato de trabajo. Se entregará una copia al cliente, una copia para archivo de la empresa y el otro será enviada al Ministerio de Trabajo.

### **Inducción**

Finalizado el proceso de contratación se procederá a realizar el proceso de inducción el cual en primer lugar consistirá en una reunión informativa con el de la Unidad de Recursos Humanos, la cual consistirá en brindar toda la información de la institución.

El proceso de inducción al puesto de trabajo estará a cargo del jefe inmediato y tendrá una duración de una semana, en la cual se le mostrará de manera adecuada y detallada todo lo relacionado a su puesto.

### **3.5.2.2. Aplicación de Recursos Humanos**

#### **Análisis y descripción de puesto**

La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de diseñar y actualizar el manual descriptor de puesto cada año, se realizará una revisión para verificar si hay cambios sustanciales en las funciones de cada puesto

Todos los cambios sustanciales deben ser consultados al Gerente General y autorizados por el Alcalde Municipal.

#### **Evaluación de desempeño.**

1. El jefe de la Unidad de Recursos Humanos encargado de recibir todas las evaluaciones de desempeño de los empleados y anexarlos a su respectivo expediente.
2. El encargado de revisar las evaluaciones de desempeño de los jefes de unidades y departamentos será el jefe de Recursos Humanos.

3. Al Gerente General, jefe de Recursos Humanos, Contador General, Tesorero y empleados de confianza serán evaluados directamente por el Alcalde Municipal y su Concejo.

### **Proceso de retención o mantenimiento del Recurso Humano.**

1. El salario de los empleados se determinará en relación con el puesto y actividades que desempeñan.
2. Los pagos serán depositados de manera electrónica a su cuenta bancaria cada mes.
3. El aumento de salario de los empleados debe ser revisado y aprobado por el alcalde Municipal, el Concejo Municipal y el jefe de Recursos Humanos.

### **Proceso de desarrollo**

#### Capacitación y desarrollo del personal

1. El plan de capacitación anual se debe presentar junto con el presupuesto anual de la institución, para ser evaluado y autorizado para la puesta en marcha en el siguiente periodo.
2. Para acceder a las capacitaciones de la institución, el jefe inmediato deberá solicitar a la unidad de recursos humanos mediante un formulario las capacitaciones a las que se deberá inscribir el empleado.
3. Las capacitaciones dentro del Plan Anual de Capacitación, siempre deben ser para desarrollar las habilidades dentro de su puesto de trabajo.

### **Proceso de Control**

#### Control Interno de Personal.

1. Conservar una administración libre de riesgos, implementando un exhaustivo control para prevenir cualquier deficiencia en el personal.

### 3.5.3. Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos.

La Unidad de Recursos Humanos estará al nivel intermedio la cual estará subordinada al Gerente General.

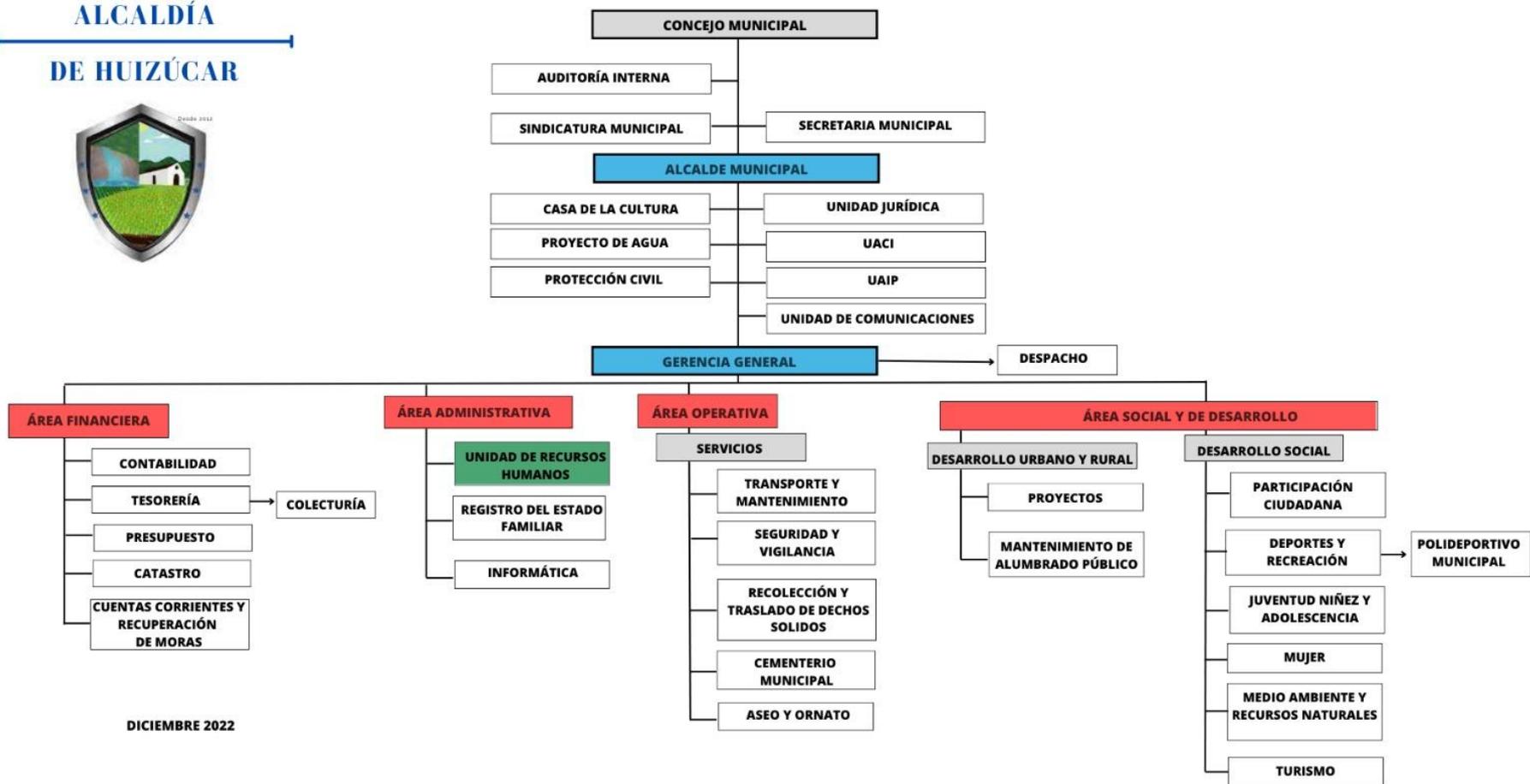
#### Simbología del organigrama

- a.  Representa el Concejo Municipal como máxima autoridad de la institución.
- b.  Representan las autoridades que representan a la institución.
- c.  Representan las diferentes áreas que conforman la institución.
- d.  Representa cada una de las unidades que conforman las áreas de la institución
- e.  Representa la autoridad lineal.
- f.  Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos propuesta

**Figura 4. Organigrama propuesto.**

# ORGANIGRAMA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR 2023

**ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR**



DICIEMBRE 2022

### **3.6. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.**

El reclutamiento, selección y contratación, es un proceso en el cual se selecciona al talento humano idóneo y calificado para ocupar el puesto de trabajo, por ello es de vital importancia tener una buena planificación de los procesos.

#### **3.6.1. Reclutamiento.**

El objetivo de reclutar es utilizar diversas fuentes para atraer a la institución solicitantes idóneos para cubrir las plazas vacantes. Deben conocerse las necesidades o requerimientos de las unidades o departamentos donde se está generando la vacante.

Una vez determinada la necesidad de la vacante se debe utilizar el perfil de puesto para el cual se está haciendo la requisición y de no existir la plaza debe crearse el perfil del puesto correspondiente.

##### **3.6.1.1. Políticas de Reclutamiento.**

- i. Si la vacante es nueva en la institución, es obligatorio que la Unidad de Recursos Humanos elabore el nuevo perfil para el puesto 15 días antes de la publicación de la propuesta.
- ii. La Unidad de Recursos Humanos estará obligada a hacer la correspondiente publicación del concurso interno por diferentes medios, ya sea electrónicos o físicamente en murales informativos.
- iii. La Unidad de Recursos Humanos recibirá todas las propuestas de candidatos a la nueva vacante, deberá seleccionar los mejores candidatos y respectivamente presentar las propuestas ante el Gerente General y el direccionar al Alcalde Municipal y Concejo Municipal para su visto bueno.

### 3.6.1.2. Proceso de Reclutamiento.

Figura 5. Proceso de Reclutamiento.



### **3.6.2. Selección de Personal.**

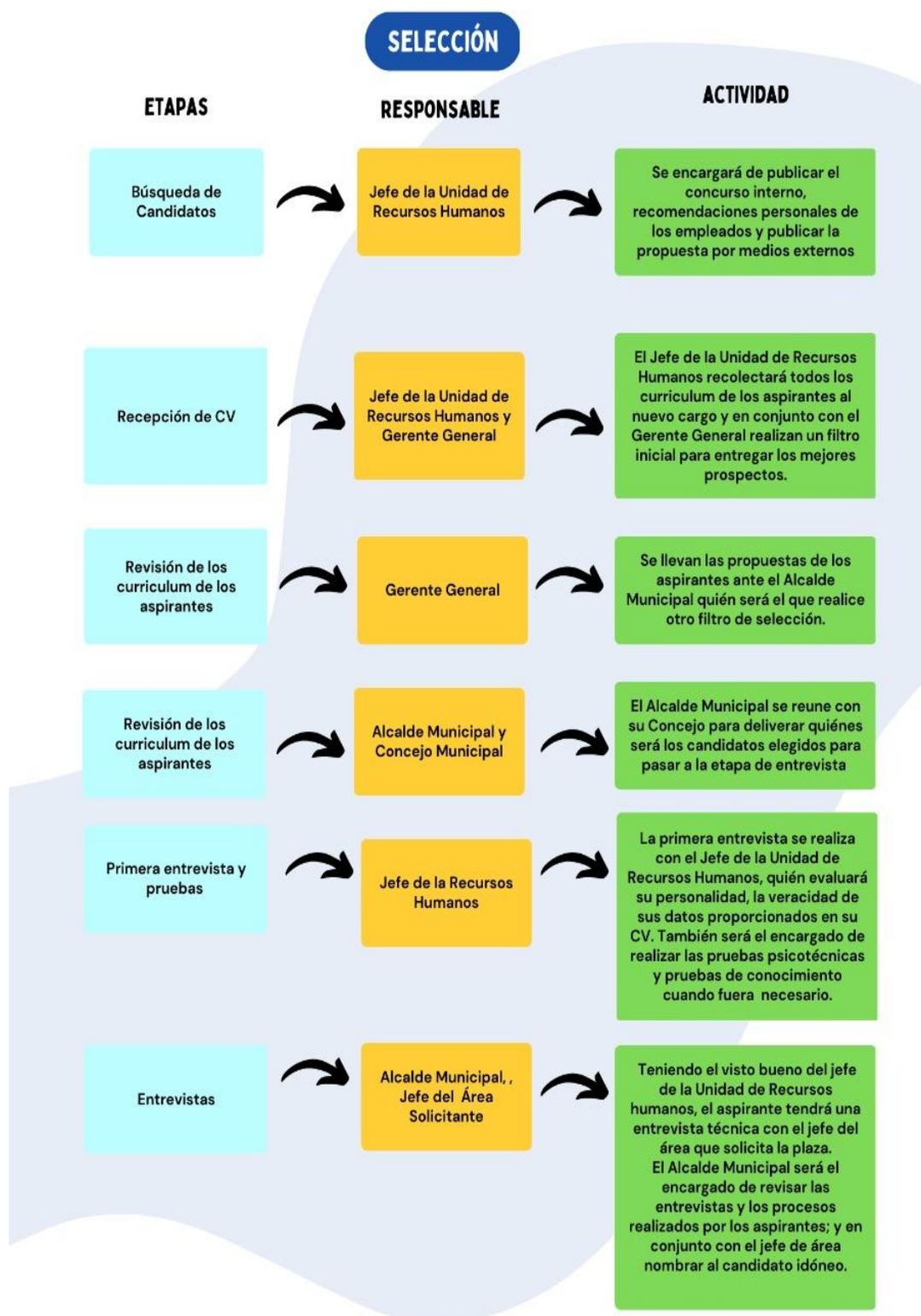
Es importante realizar un adecuado proceso de selección ya que con él se elegirá al candidato idóneo entre todos los postulantes. El proceso consta de métodos y estrategias las cuales ayudarán a adquirir a un candidato calificado para la realización de los objetivos.

#### **3.6.2.1. Políticas de Selección de Personal.**

- i. Las entrevistas deben ser realizadas de la siguiente manera: en primera instancia con el jefe de Recursos humanos para evaluar el perfil y será el encargado de realizar las pruebas psicotécnicas que sean necesarias para el candidato al puesto requerido, en segundo lugar, se evaluará por el alcalde Municipal y la última entrevista será con el encargado/a de la Unidad o Departamento que requiere la plaza.
- ii. La selección del personal se realizará en primer lugar mediante el concurso interno, luego mediante las referencias personales y otras fuentes de reclutamiento.
- iii. La política de igualdad en la institución: “no excluye a aspirantes por su género, religión, etnia y orientación sexual”.

### 3.6.2.2. Proceso de Selección de Personal.

Figura 6. Proceso de Selección de Personal.



### **3.6.3. Contratación de Personal.**

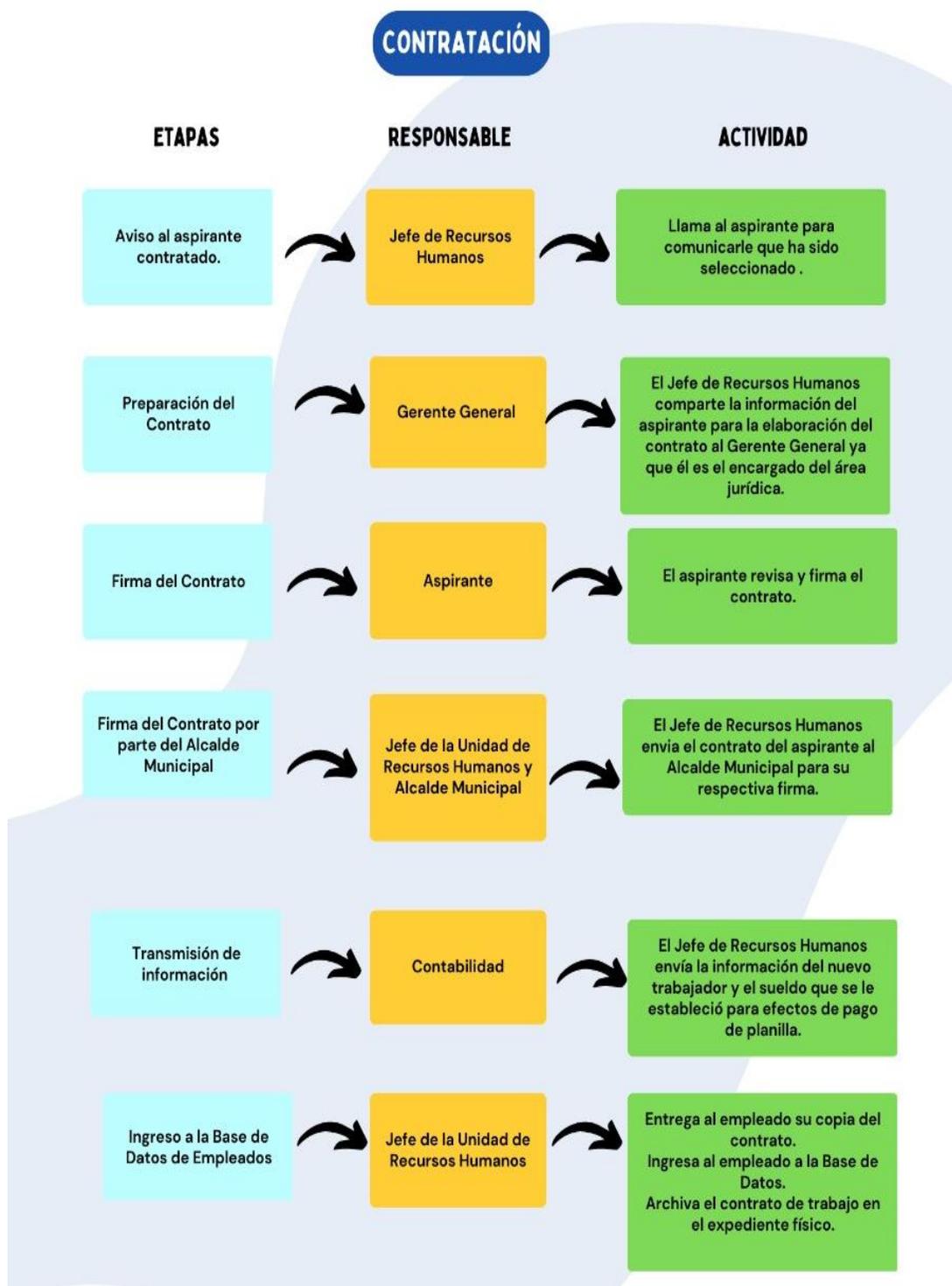
Es el cierre del proceso de reclutamiento y selección y es la fase en la cual se realiza de manera oficial la entrada de un nuevo integrante a la institución. También se establecen las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñará el nuevo empleado.

#### **3.6.3.1. Políticas de Contratación de Personal.**

- i. El alcalde Municipal y el Concejo Municipal determinarán el tipo de contrato y la firma del documento del nuevo empleado.
- ii. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de realizar la debida inducción y el recorrido por las instalaciones. Igualmente, la Unidad será la encargada de presentar a su jefe inmediato, el área donde desempeñará sus labores y sus respectivas funciones.
- iii. No se contratarán familiares hasta el segundo grado de consanguinidad de los empleados y menores de edad.

### 3.6.3.2. Proceso de Contratación de Personal.

Figura 7. Proceso de Contratación de Personal.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR**



**MANUAL DE DESCRIPTOR DE  
PUESTO**

**2023**

### **3.7. Manual descriptor de puesto.**

Este manual establece de forma clara y concisa las funciones básicas de cada puesto de trabajo que conforman la Alcaldía Municipal de Huizúcar. Dicho manual tiene como función brindar una visión oportuna y objetiva de las responsabilidades de cada uno de los empleados de la institución.

#### **3.7.1. Políticas del Manual Descriptor de Puesto.**

1. La actualización de este manual será de completa responsabilidad del jefe de Recursos Humanos, además debe realizarse una revisión periódica para evaluar posibles cambios en las responsabilidades de cada uno de los puestos existentes en la institución.
2. La autorización para cada cambio realizado en el Manual Descriptor de Puesto será evaluado y posteriormente autorizado por el Alcalde Municipal y el Gerente General.

#### **3.7.2. Objetivos.**

##### **Objetivo General**

Construir una herramienta que establezca cada una de las funciones de los empleados/as, según el cargo dentro de la institución, estableciendo de igual manera sus responsabilidades.

##### **Objetivos Específicos**

1. Poseer un Manual Descriptor de Puesto altamente técnico y actualizado, reflejando la dinámica de trabajo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.
2. Contribuir al desarrollo de eficientes procesos de Gestión de los Recursos Humanos al interior de la institución, bajo la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
3. Poseer un Manual Descriptor de Puesto altamente técnico y actualizado, reflejando la dinámica de trabajo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

### **3.7.3. Marco legal.**

La elaboración y actualización del Manual Descriptor de Puesto por niveles es de obligatoriedad especial para las municipalidades, según el Artículo 81 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, citando que: “Las Municipalidades y las demás entidades municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargo y categorías correspondientes a cada nivel y requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemplen parámetros para la fijación de salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios: ,manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación de desempeño laboral de funcionarios y empleados ”

Para el cumplimiento de este mandato, el marco legal administrativo que fundamenta el cumplimiento de estos requerimientos es el siguiente:

1. Constitución de la República de El Salvador
2. Código Municipal
3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal
4. Reglamento interno de Trabajo
5. Y otras que aplique a la Administración Municipal

### **3.7.4. Niveles funcionariales.**

Con base en este marco legal el Manual de descriptor de Puesto de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, se constituye en un instrumento para la adecuada implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, donde cada puesto de trabajo a partir de sus funciones se ubica dentro de uno de los cuatro niveles funcionales que plantea la Ley.

**1. Nivel de Dirección.**

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

**2. Nivel Técnico.**

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

**3. Nivel de Soporte Administrativo.**

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

**4. Nivel Operativo.**

Art. 9- A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.<sup>40</sup>

**3.7.5. Estructura organizativa de la alcaldía Municipal de Huizúcar.**

La Alcaldía Municipal de Huizúcar, sustentada en el Artículo 203 Inciso primero de la Constitución de la República, ejerce su autonomía en los niveles económico, técnico y administrativo, regida por los principios planteados por el Código Municipal para la orientación del ejercicio de sus facultades autónomas en su organización y funcionamiento.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

<sup>41</sup> Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente n°38 fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial n°234 tomo 281 fecha 16 de diciembre de 1983.

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Huizúcar comprende cinco niveles de dirección y control de mando tanto de las políticas municipales como de la organización, la administración y funcionamiento de los servicios prestados a los y las contribuyentes.

1. Concejo Municipal.
2. Sindicatura y Secretaría
3. Alcalde Municipal
4. Gerente General.
5. Jefaturas de Unidades y/o Departamentos.
6. Responsable de Unidades y/o Departamentos

### **3.7.6. Misión.**

Somos un gobierno municipal que brinda servicios de calidad, haciendo uso eficiente y transparente de sus recursos, gestionando una promoción permanente de proyectos y programas sociales que permitan una mejor convivencia y un mejor nivel de vida de todos sus habitantes, ejerciendo una participación ciudadana activa, buscando siempre el desarrollo social y económico.

### **3.7.7. Visión.**

Que el municipio de Huizúcar sea reconocido como un municipio próspero, atractivo, con desarrollo social y económico donde sus habitantes puedan disfrutar una mejor calidad de vida compartiendo el respeto y la armonía con los demás.

### **3.7.8. Valores.**

- I. Fe en Dios.
- II. Transparencia.
- III. Vocación de servicio.
- IV. Eficiencia.
- V. Austeridad.

**Cuadro 2. Descriptor de puesto Alcalde Municipal.**

<b>DESCRIPTOR DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Alcalde Municipal</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Departamento/Unidad</b>	Despacho Municipal
<b>Puesto inmediato superior</b>	Consejo Municipal
<b>Colaboradores bajo su responsabilidad</b>	Ninguna
<b>Nivel Funcionarial</b>	Dirección
<b>Personas en el puesto</b>	1
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	Avenida El Níspero Barrio El centro Huizúcar La Libertad.
<b>Horario de trabajo asignado</b>	Lunes a viernes de 8:00am a 4:00pm

**Objetivo del puesto de trabajo.**

Representar los intereses de los habitantes del Municipio; promover obras y acciones que fortalezcan la calidad de vida de los habitantes.

**Funciones generales y específicas del puesto.**

Se encuentran basadas de acuerdo a lo establecido en el capítulo II, artículos del 47 al 50 del Código Municipal.

**Responsabilidades del Puesto****Procesos y procedimientos**

Dominar información, determinar prioridades, sensibilidad para detectar necesidades, identificar situaciones problemáticas, actuar conforme a las normas éticas en las actividades del trabajo. Seguimiento y supervisión del cumplimiento de las actividades de trabajo.

**Niveles de manejo de información**

de conformidad a lo establecido en la LAIP.

**Decisiones que se toman dentro del puesto de trabajo**

Las que sean necesarias para velar por la legalidad de las acciones y decisiones del concejo municipal y sobre algunos procedimientos.

**Valores materiales o dinero que están bajo su responsabilidad**

Equipo y mobiliario de oficina.

**Comunicación y relaciones internas o externas en el puesto de trabajo**

Comunicación interna: todas las dependencias de la municipalidad; Comunicación externa: con diferentes entidades de ámbito político, diplomático, municipal y legislativo, entre otros.

**Perfil de contratación.****I. Grado Académico.**

No requerido

**II. Experiencia.**

Relacionada con la Administración Pública.

**III. Conocimientos Especiales.**

Conocimientos en administración de instituciones públicas y relaciones humanas.

**IV. Competencias.**

Proactivo

Espíritu de servicio.

Capacidad de liderazgo.

**V. Género.**

Indiferente

**Cuadro 3. Descriptor de puesto Gerente General.**

<b>DESCRIPTOR DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Gerente General</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Departamento/Unidad</b>	Gerencia General
<b>Puesto inmediato superior</b>	Alcalde Municipal
<b>Colaboradores bajo su responsabilidad</b>	1
<b>Nivel Funcionarial</b>	Dirección
<b>Personas en el puesto</b>	1
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	Avenida El Níspero Barrio El centro Huizúcar La Libertad.
<b>Horario de trabajo asignado</b>	Lunes a viernes de 8:00am a 4:00pm

**Objetivo del puesto de trabajo.**

Desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos mediante estrategias, para el logro de los objetivos y metas establecidas por el Concejo Municipal y ser el enlace entre el Alcalde con todo el personal de la Municipalidad. Conducir y orientar el trabajo de las distintas jefaturas de la Municipalidad.

**Funciones generales del puesto.**

La Gerencia General sirve de apoyo al Alcalde y al Concejo Municipal, mediante la presentación de informes técnicos, tendientes a documentar la situación de la Alcaldía en un momento determinado, en las estructuras principales de la Municipalidad. Además, debe velar por la adecuada interacción de las Unidades y/o Departamentos que fortalece el desempeño de la Municipalidad.

**Funciones específicas del puesto.**

- I. Administrar de manera efectiva, eficiente y económica los recursos humanos, materiales y financieros de la Alcaldía de acuerdo a las leyes, acuerdos y

disposiciones emanadas por el Concejo Municipal y el Alcalde para alcanzar los resultados planificados.

- II. Promover un ambiente profesional y competitivo en las Unidades y/o Departamentos bajo su mando, que permita un desarrollo permanente en los recursos humanos de la Municipalidad.
- III. Supervisar el desarrollo de las actividades de trabajo de todas las Unidades y/o departamentos Administrativos y Operativos.
- IV. Velar por la provisión de materiales y equipo se realice en forma oportuna y adecuada según las necesidades de las diferentes Unidades y/o Departamentos.
- V. Informar periódicamente y por escrito al Alcalde Municipal acerca del avance y grado de cumplimiento del plan de trabajo, específicamente en cuanto a metas financieras y administrativas.
- VI. Apoyar al Alcalde Municipal y al Concejo Municipal en cualquier asunto relativo a las estructuras principales de la Alcaldía, propiciando siempre alternativas viables y oportunas, que permitan una adecuada solución de problemas presentados.
- VII. Solicitar en todo momento que la información que circule al interior de la Alcaldía, este completa, cierta y oportuna, con la finalidad de atender prontamente los requisitos internos y externos, dando de esta forma un buen servicio a los Contribuyentes de la Municipalidad.
- VIII. Establecer y revisar anualmente el Manual de Organización y Funciones, Descriptor de Puesto en conjunto con el jefe de la Unidad de Recursos Humanos, Reglamento Interno de Trabajo.
- IX. Autorizar pagos del Fondo Circulante.

### **Perfil de contratación.**

#### **Grado Académico.**

Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o a fines

#### **Experiencia.**

Experiencia de 3 años en jefatura de Unidades o Departamentos relacionados con la Administración Pública o Financiera en Instituciones del Sector Público.

**Conocimientos Especiales.**

Conocimientos en administración de instituciones públicas

Dominio avanzado en Microsoft Office.

**Competencias.**

Proactivo y con espíritu de servicio.

Capacidad de liderazgo.

Excelentes relaciones interpersonales.

**Género.**

Indiferente

**Cuadro 4. Descriptor de puesto Jefe de Recursos Humanos.**

<b>DESCRIPTOR DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Departamento/Unidad</b>	Recursos Humanos
<b>Puesto inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Colaboradores bajo su responsabilidad</b>	Ninguno
<b>Nivel Funcionario</b>	Técnico
<b>Personas en el puesto</b>	1
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	Avenida El Níspero Barrio El centro Huizúcar La Libertad.
<b>Horario de trabajo asignado</b>	Lunes a viernes de 8:00am a 4:00pm

**Objetivo del puesto de trabajo.**

Desarrollar actividades de selección, contratación, capacitación y control del recurso humano; así como, el establecimiento y aplicación de las políticas de administración e integración del personal.

**Funciones generales del puesto.**

Encargado/a de recibir, registrar y archivar documentos internos y externos referentes a su área asignada, atender oportunamente a las personas que acuden a la unidad ya sean internas y externas a la institución, manteniendo la comunicación efectiva.

**Funciones específicas del puesto.**

10. Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, y contratación del personal.
11. Proponer y hacer cumplir las políticas relacionadas al talento humano
12. Controlar las asistencias de los empleados.
13. Controlar todas las actividades relacionadas con el talento humano: permisos, licencias, retiros, renunciaciones, y movimientos del personal.
14. Ser intermediario entre el personal, el Alcalde Municipal o el Concejo Municipal para tramitar licencias, permisos, acuerdos u otras documentaciones necesarias para diferentes trámites.
15. Contribuir a la inducción del nuevo personal en su puesto de trabajo.
16. Recepción, tramitación y verificación de evaluaciones de personal.
17. Promover actividades que incentiven al personal, tales como el día del empleado municipal, día de la secretaría, fin de año y otras actividades que mejoren las relaciones de trabajo.
18. Implementar el desarrollo de los empleados/as mediante capacitaciones continuas.
19. Apoyo en la elaboración de planillas de empleado y prestaciones sociales.
20. Actualizar los manuales correspondientes al área de recursos humanos.
21. Asumir cualquier tarea que le será asignada por el Gerente General
22. Aplicar los valores institucionales y cumplir con la normativa institucional.

**Perfil de contratación.****Grado Académico.**

Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas con diplomado en Administración de Recursos Humanos.

**Experiencia.**

Experiencia mínima de un año en cargos similares.

**Conocimientos Especiales.**

Conocimientos en administración de instituciones públicas

Dominio en Microsoft Office.

Conocimiento de leyes laborales.

**Competencias.**

Proactivo y con espíritu de servicio.

Capacidad de liderazgo.

Excelentes relaciones interpersonales.

**GÉNERO.**

Indiferente

**Cuadro 5. Descriptor de puesto Contador General.**

<b>DESCRIPTOR DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Contador General</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Departamento/Unidad</b>	Contabilidad
<b>Puesto inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Colaboradores bajo su responsabilidad</b>	3
<b>Nivel Funcionario</b>	Técnico
<b>Personas en el puesto</b>	1
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	Avenida El Níspero Barrio El centro Huizúcar La Libertad.
<b>Horario de trabajo asignado</b>	Lunes a viernes de 8:00am a 4:00pm

**Objetivo del puesto de trabajo.**

Controlar y registrar todas las operaciones contables presupuestarias y financieras en forma completa y oportuna, que permitan elaborar los estados financieros veraces y confiables para el proceso de la toma de decisiones de las autoridades municipales.

**Funciones generales del puesto.**

- I. Asistir con puntualidad a las labores administrativas de la oficina.
- II. Analizar las interfaces que genere los Departamentos de Presupuesto y Tesorería, para validar los registros contables.
- III. Revisar las interfaces de los justificantes de pago y documentos financieros, para la validación, aprobación y aplicarlos, con el propósito de crear los comprobantes contables.
- IV. Elaborar en forma manual las partidas de transferencia y ajustes y registrarlas en aplicativo SAFIM.
- V. Dar seguimiento al Plan Operativo del Departamento.
- VI. Dar cumplimiento a las políticas, normativas, y procedimientos establecidos en la Municipalidad bajo el marco legal.
- VII. Asegurar la existencia de información útil para el respaldo en la forma oportuna de decisiones.
- VIII. Otras funciones en el marco de sus competencias que sean encontradas por la jefatura inmediata.

**Funciones específicas del puesto.**

- I. Dar cumplimiento a las leyes y políticas establecidas por el Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas de la Republica; así como también de la Municipalidad y mantener un registro claro y oportuno de las operaciones para la toma de decisiones, control y análisis de las aplicaciones contables.
- II. Revisar y garantizar que los reportes financieros sean enviados en forma mensual al Ministerio de Hacienda de conformidad con la Normativa.

**Perfil de contratación.****Grado Académico.**

Licenciatura en Contaduría Pública.

**Experiencia.**

Experiencia de 3 años en puestos similares.

**Conocimientos Especiales.**

Uso avanzado de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point), conocimientos en sistemas contables municipales y del Ministerio de Hacienda, Ley SAFI, LACAP y su aplicación, Manual de contabilidad y Sistema Contable SAFIM

**Competencias.**

Proactivo

Fiable

Responsable

Solvencia moral

**Género.**

Indiferente

**Cuadro 6. Descriptor de puesto Tesorero Municipal.**

<b>DESCRIPTOR DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Tesorero Municipal</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Departamento/Unidad</b>	Tesorero Municipal
<b>Puesto inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Colaboradores bajo su responsabilidad</b>	3
<b>Nivel Funcionario</b>	Técnico
<b>Personas en el puesto</b>	1
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	Avenida El Níspero Barrio El centro Huizúcar La Libertad.
<b>Horario de trabajo asignado</b>	Lunes a viernes de 8:00am a 4:00pm

**Objetivo del puesto de trabajo.**

Mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros de la ejecución presupuestaria de la municipalidad, a través de la programación financiera adecuada.

**Funciones generales del puesto.**

- I. Planificar, dirigir, coordinar y supervisar estratégicamente las diferentes actividades del departamento para garantizar la correcta prestación de los servicios de la AMT, mediante el mantenimiento de la liquidez necesaria.
- II. Elaborar, revisar y dar seguimiento al Plan Operativo del Departamento. Informar logros de planes operativos de su departamento al Gerente General. Vigilar el cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos establecidos en la municipalidad bajo el marco legal
- III. Elaborar propuestas estratégicas, controles y procedimientos para la mejora continua del Departamento. Asegurar la existencia de información útil para el respaldo en la toma oportuna de decisiones.
- IV. Gestionar el desarrollo de su personal. Administrar los recursos del área, monitoreo y seguimiento de personal bajo su cargo. Resolución de incidencias que se produzcan en su ámbito.
- V. Asistir a reuniones, capacitaciones y formación asignada entre otras funciones en el marco de sus competencias que sean encomendadas por la Gerencia.

**Funciones específicas del puesto.**

- I. Realizar las actividades relacionadas con la recaudación, custodia de fondos y pago de las obligaciones contraídas por la municipalidad con los proveedores de bienes y servicios; así como con aquellas derivadas de la planilla laboral.
- II. Registrar información relacionada con las obligaciones y pagos, en los Auxiliares de Obligaciones por Pagar (Corriente y Años Anteriores), Anticipos de Fondos y Control de Bancos de la aplicación informática de Tesorería.

- III. Remitir de manera oportuna a Contabilidad la documentación que sirvió de base para efectuar los registros en los Auxiliares de la Aplicación Informática de Tesorería.
- IV. Administrar las cuentas corrientes y de ahorro institucionales y efectuar las transferencias a las cuentas abiertas para el pago de remuneraciones, bienes y servicios, actividades especiales, fondos circulantes de monto fijo, proyectos y otras abiertas de conformidad a lo establecido en las disposiciones legales y técnicas vigentes.
- V. Efectuar los pagos de remuneraciones, bienes y servicios, así como retener y remesar lo correspondiente a los descuentos mensuales y otros aplicados a los empleados, de conformidad al Art. 118 del Reglamento de la Ley AFI.
- VI. Administrar la cuenta corriente para el manejo de los Embargos Judiciales aplicados a los empleados o contratistas y efectuar el pago de los mismos, según lo dictaminen las instancias legales correspondientes.
- VII. Coordinar la gestión financiera, Colecturías auxiliares institucionales. Mantener informado a la administración en todo referente a la gestión financiera institucional, de forma eficaz y eficiente.
- VIII. Control y administración de las especies municipales. Supervisión de procedimientos de legalización y pago de obligaciones institucionales, así como también de la liquidación de fondos circulante y anticipos de fondos. Elaboración de planes de contingencia.
- IX. Informes sobre recaudación tributaria y no tributaria. Informes sobre deuda, disponibilidad de fondos y comportamiento del ingreso, para la elaboración del presupuesto de cada año. Informes, trimestrales, sobre la gestión financiera, elaborar y enviar remesas a las respectivas instituciones bancaria

**Perfil de contratación.****Grado Académico.**

Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de empresas o carreras afines a ciencias económicas.

**Experiencia.**

Experiencia de 3 años en área de Sistema de Administración Financiera del Estado

**Conocimientos Especiales.**

Conocimientos/ Manejo de equipos/Herramientas indispensables dentro del puesto de trabajo Administración Financiera del Estado, Dominio de Office y conocimientos en el SAFIM.

**Competencias.**

Liderazgo

Proactivo

Carismático

Solvencia moral

Fiable

**Género.**

Indiferente

### 3.8. Manual de evaluación del desempeño.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2023

### **3.8.1. Introducción.**

El presente manual se pretende presentar a la alcaldía municipal de Huizúcar, con el propósito de suministrar al personal de la Unidad de Recursos Humanos una herramienta, para el beneficio de todo el personal de la alcaldía (jefaturas, personal administrativo y personal operativo) mediante un instrumento apropiado de evaluación del desempeño, consistiendo en criterios y lineamientos que deben emplearse en la Unidad de Recursos Humanos, con la finalidad de promover acciones que contribuyan a un mejor desempeño laboral de los empleados, mediante la determinación de pasos y procesos que deberá desarrollar y ejecutar los empleados a cargo de la Unidad de Recursos Humanos.

El manual consta de su base legal, la conceptualización global sobre la evaluación del desempeño, su ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones de su uso, los procesos más importantes que debe seguir la Unidad de Recursos Humanos, tabla de resultados y el diseño de la evaluación.

### **3.8.2. Objetivos.**

#### **General.**

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, La Libertad, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía de dicho municipio.

#### **Específicos.**

- I. Presentar en forma precisa, ordenada y detallada los procedimientos a realizarse para la correcta evaluación de desempeño por parte del personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.
- II. Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado dentro de la institución.
- III. Contribuir a la determinación objetiva de necesidades de capacitación en diferentes áreas dirigidas al personal.

- IV. Estimular a los empleados el deseo de superación y mejora continua, a través de darle a conocer sus cualidades positivas y negativas.

### **3.8.3. Base legal.**

El presente manual encuentra su razón jurídica en diferentes normas, en el cual se mencionan las de mayor vinculación a efecto de que este instrumento administrativo muestre su fundamento legal.

#### **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **Notificación de la calificación.**

**Art. 45.** la calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la máxima autoridad administrativa, que se revise la evaluación practicada. la autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

#### **Adecuación de manuales de evaluación.**

**Art. 46.** los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

#### **3.8.4. Conceptualización e importancia global sobre la evaluación del desempeño.**

Esta consiste en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en cada puesto de trabajo, y se orienta en la determinación e implementación de los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la institución.

Su importancia radica en proporcionar a la Unidad de Recursos Humanos una herramienta de gestión técnica de evaluación de desempeño, que permita evaluar de forma completa y eficiente las habilidades y debilidades del personal según su cargo y funciones.

Compete al departamento o unidad de Recursos Humanos evaluar el desempeño del personal, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para un mejor provecho de sus potencialidades y de la superación de sus debilidades.

#### **3.8.5. Revisión y actualización.**

1. Este Manual será revisado y actualizado cada tres años.
2. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos con la aprobación del Alcalde/sa y Concejo Municipal.
3. Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.

#### **3.8.6. Ámbito de aplicación.**

El presente manual es de aplicación a todo el personal de carrera de la alcaldía municipal de Huizúcar, entendiéndose en los niveles de Dirección, personal Administrativo y Operativo, con la finalidad de que la evaluación sea objetiva, se realizará con pleno consentimiento del contenido de las funciones de cada cargo y se utilizará únicamente por los encargados de la Unidad de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Huizúcar, utilizándose como una herramienta administrativa que permita delinear los pasos y

logística a seguir en cada proceso relacionado en la evaluación del desempeño de los cargos detallados a continuación.

### **1. Nivel de Dirección.**

Pertencen los empleados y empleadas que desempeñan dentro de la municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación, y organización del trabajo por lograr los objetivos de la municipalidad.

### **2. Nivel Administrativo.**

Pertencen los empleados y empleadas que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las cuales se requiere estudios universitarios o técnicos.

### **3. Nivel Operativo.**

A este nivel pertenecen los empleados y empleadas con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.<sup>43</sup>

#### **3.8.7. Instrucciones de uso.**

El manual será utilizado por la Unidad de Recursos Humanos, en un periodo determinado, donde se ejecutarán los procesos y pasos detallados en el manual.

Finalmente, para que la evaluación conduzca a un mejor desempeño del personal e institucional, sus resultados serán evaluados por la unidad de Recursos Humanos, y estarán presentes en las oportunidades de ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas por parte de la alcaldía, etc., del personal de tal manera que estas contribuyan a los principales factores de la motivación individual y exista un mejor desempeño.

---

<sup>43</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

### **3.8.8. Aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño.**

#### **Ciclo de evaluación.**

El periodo de evaluación comprende al menos un año de labores, proceso que se desarrollará entre los meses de junio a diciembre, teniendo en cuenta los procesos de planificación y la ejecución de los procesos de capacitación que realizan los encargados de la Unidad de Recursos Humanos.

### **3.8.9. Direcciones generales para la evaluación.**

1. La evaluación se llevará a cabo en dos formularios “A” para las jefaturas (Jefes de Unidad, encargados de Unidades) y “B” para el personal Administrativo y Operativo que corresponderá a los niveles funcionales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y a las áreas del desempeño, por ser claves para la medición del rendimiento y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.

### **3.8.10. Proceso de evaluación.**

1. La persona encargada de la Unidad de Recursos Humanos junto al jefe de unidad de cada área serán los responsables de programar y organizar la evaluación cuando el colaborador cumpla al menos un año desde su contratación.
2. El colaborador realiza su autoevaluación.
3. El jefe de unidad realiza individualmente la evaluación del empleado.
4. Ingresa los nombres, códigos y puestos de trabajo, según el listado de nómina enviado a su correo electrónico.
5. Si existieran cambios o ajustes en el nombre del cargo, deberá realizar la acción de personal correspondiente para realizar la actualización o corrección en el sistema de planillas; sin embargo, en la evaluación de desempeño no se modificará.
6. La Unidad de Recursos Humanos contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibido de los formularios, para revisarlos y registrar la información.

7. Los resultados de cada evaluación del desempeño deberán ser registrados por la Unidad de Recursos Humanos en los cuales se plasman los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa: Bajo, Moderado, Alto, muy alto.
8. Los encargados de la Unidad de Recursos Humanos deberán evaluar e informar al encargado o alcalde municipal sobre los resultados de los empleados, con la finalidad de reconocer logros del personal o subsanar las debilidades de los mismos.
9. Se reconocen y comunican públicamente las fortalezas y destrezas de los colaboradores.
10. Se comunica personalmente a cada trabajador las situaciones y aspectos a mejorar, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente periodo.
11. El formato de evaluación en físico y lleno, debe ser firmado por el alcalde, el jefe de unidad y por el empleado.
12. La Unidad de Recursos Humanos diseña un plan de capacitación y programas de acuerdo a las debilidades y aspectos a mejorar por parte de los empleados.
13. Las personas a cargo de la unidad de Recursos Humanos presentan un reporte general completo de las necesidades que presentan los empleados, junto a las propuestas que consideradas para subsanar estas debilidades.
14. El alcalde aprueba la iniciativa y da el visto bueno para que la Unidad de Recursos Humanos gestione y haga posible las acciones que conllevarán a un mejor desempeño por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

### **3.8.11. Recursos a utilizar.**

#### **Recurso humano.**

Las evaluaciones de los empleados estarán a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, mismos que serán evaluados por el alcalde y Concejo municipal de la alcaldía.

**Recursos materiales.**

Recursos que utilizarán los encargados de efectuar la evaluación del desempeño dentro de la institución, tales como: Papelería, lapiceros, folder, entre otros.

**3.8.12. Consideraciones del modelo de Evaluación del Desempeño.**

Este modelo de evaluación por competencias es un proceso de recolección de evidencia material, y de formulación de valoraciones a través de una serie de preguntas diseñadas para medir el grado de compromiso y motivación sobre los empleados, según los resultados de aprendizaje, y el manejo de los valores institucionales de la alcaldía municipal de Huizúcar.

**3.8.13. Determinación de criterios para realizar la evaluación.**

Para evaluar el rendimiento, tanto de habilidades como debilidades de los empleados, se tomarán en cuenta la plaza según planilla, y sus funciones dentro de la alcaldía, las cuales se encuentran detalladas en el manual de puestos, en este sentido se definen los valores y los factores que inciden en la evaluación del desempeño de cada trabajador.

**Formularios para la evaluación del desempeño.**

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño de empleados y empleadas de la alcaldía municipal de Huizúcar, utiliza dos tipos de formularios:

**Formulario A:**

Hoja de evaluación del desempeño para jefaturas.

**Formulario B:**

Hoja de evaluación del desempeño para personal administrativo y operativo.

**FORMULARIO “A” PARA JEFATURAS.****Sección 1:** Información General.**Sección 2:** Indicaciones

1. Este formulario debe realizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicará individualmente a cada uno de los empleados y empleadas del municipio.

2. El formulario comprende 5 secciones, 3 componentes de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, colocando un cheque en cada casilla de puntuación asignada.

**Sección 3.** Determinación de la escala de evaluación.

1. La escala de cada uno de los resultados está contemplada en cinco puntuaciones, correspondientes a un nivel que va de muy bajo a muy alto, facilitando al evaluador determinar en qué puntuación o grado otorgarle según el desempeño de cada empleado.
2. Por cada evaluación se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciendo subtotales. Al finalizar la Evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada siguiente: **Muy bajo, bajo, moderado, alto, muy alto.**

**Figura 8. Formulario A. Hoja de evaluación del desempeño laboral.**

 <b>formulario "A"</b> Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Jefaturas de la Alcaldía Municipal de Huizúcar	
FECHA:	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	
DATOS DEL EVALUADO:	
Nombre:	
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual: _____
	Tiempo en el Puesto:
OTROS DATOS:	Periodo de evaluación:
Nombre y cargo del jefe/a o encargado/a inmediato:	Del: _____
	Al: _____

**Cuadro 7. Puntuación del Rendimiento laboral de las Jefaturas.**

<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Muy bajo</b>	Inferior	Rendimiento laboral no aceptable
<b>2</b>	<b>Bajo</b>	Inferior al promedio	Rendimiento laboral regular
<b>3</b>	<b>Moderado</b>	Promedio	Rendimiento laboral bueno
<b>4</b>	<b>Alto</b>	Superior al promedio	Rendimiento laboral muy bueno
<b>5</b>	<b>Muy alto</b>	superior	Rendimiento laboral excelente

**Sección 4.** Evaluación de los Factores de Desempeño.

1. Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

**Componente:** Planeación, Organización y Gestión de personal.

**Cuadro 8. Factores de Desempeño laboral.**

<b>FACTOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL FACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTAJE ASIGNADO</b>
<b>Plan de trabajo, coordinación y Distribución de trabajo</b>	<b>Muy bajo</b>	Generalmente es indiferente, evita responsabilidades.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Realiza ciertas tareas renuementemente.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	No acepta mayores responsabilidades.	<b>3</b>	

	<b>Alto</b>	Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta imprevistos.	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades.	<b>5</b>	
<b>Logro de metas y objetivo</b>	<b>Muy Bajo</b>	Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Tiende a tomarse su tiempo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Generalmente cumple.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Cumple con las metas establecidas.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud.	<b>5</b>	
<b>Organización en el puesto de trabajo</b>	<b>Muy bajo</b>	No es organizado en el desarrollo de su trabajo.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	En ocasiones organiza el desarrollo de su trabajo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Su trabajo es aceptablemente organizado	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es cuidadoso, rara vez requiere correcciones.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Es organizado en la consecución de su trabajo y cumple con sus funciones.	<b>5</b>	

<b>Cooperación con Compañeros y Compañeras</b>	<b>Muy Bajo</b>	Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Cuando ayuda a otros lo hace con amabilidad	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Se integra con facilidad como parte del grupo.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Alto espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	<b>5</b>	
<b>Potencial de Progreso</b>	<b>Muy Bajo</b>	No tiene expectativas de progreso	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Su progreso en el área de trabajo dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Tiene definido metas de superación.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Posee expectativas de crecimiento profesional y personal.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Excelente potencial de progreso.	<b>5</b>	
<b>SUB TOTAL</b>				

**Componente:** Productividad.

**Cuadro 9. Factores de Productividad de los Empleados.**

FACTOR	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS	PUNTAJE ASIGNADO
<b>Responsabilidad</b>	<b>Muy bajo</b>	Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.	<b>1</b>	
	<b>bajo</b>	Es renuente en el desempeño de sus tareas.	<b>2</b>	
	<b>moderado</b>	Acepta con frecuencia mayores responsabilidades.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta imprevistos.	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Es oportuno en el cumplimiento de sus funciones.	<b>5</b>	
<b>Cumplimiento y oportunidad</b>	<b>Muy Bajo</b>	Constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Tiende a tomarse su tiempo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Generalmente termina su trabajo a tiempo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es puntual para entregar su trabajo.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Siempre entrega su trabajo antes de lo previsto.	<b>5</b>	

<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Muy bajo</b>	Es descuidado en hacer su trabajo.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Su trabajo lo hace sin mayor empeño.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Su trabajo es aceptable.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es cuidadoso y rara vez requiere correcciones.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Desarrolla su trabajo con calidad.	<b>5</b>	
<b>Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto</b>	<b>Muy Bajo</b>	Desconoce las funciones del puesto que desempeña.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Desconoce algunas funciones del puesto que desempeña.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Tiene suficiente conocimiento para desempeñar su puesto de trabajo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Conoce bien las competencias del puesto que desempeña.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Desempeña con eficiencia y calidad el puesto de trabajo.	<b>5</b>	
<b>Efectividad en el Desempeño del Puesto de Trabajo</b>	<b>Muy Bajo</b>	El trabajo es realizado de forma insegura.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Rara vez se preocupa por cumplir con su trabajo a tiempo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Es efectivo al realizar sus tareas en el puesto de trabajo	<b>3</b>	

	<b>Alto</b>	Usualmente realiza más de lo que se requiere.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Cumple con su trabajo efectivamente.	<b>5</b>	
<b>Ejecución de Actividades</b>	<b>Muy Bajo</b>	Realizó sus actividades sin interés.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	A veces realiza sus actividades siguiendo instrucciones.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Generalmente prevé y prioriza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados.	<b>5</b>	
<b>SUB TOTAL</b>				

**Componente:** Conducta Laboral

**Cuadro 10. Factores de Conducta Laboral.**

FACTOR	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS	PUNTAJE ASIGNADO
<b>Iniciativa</b>	<b>Muy bajo</b>	Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Necesita ayuda y supervisión constantemente.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Realiza el trabajo sin pedírsele.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	<b>5</b>	
<b>Atención al Usuario</b>	<b>Muy Bajo</b>	No atiende con prontitud a los usuarios	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Es indiferente a la atención de los usuarios.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Atiende de forma cortés a los usuarios.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es oportuno en resolver las demandas de los usuarios.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	<b>5</b>	

<b>Asistencia y Puntualidad</b>	<b>Muy bajo</b>	No justifica su inasistencia al trabajo.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Es irregular en asistir a su trabajo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Es constante en su asistencia y puntualidad en su trabajo	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Cumple exactamente los horarios establecidos.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.	<b>5</b>	
<b>Presentación Personal</b>	<b>Muy Bajo</b>	Es descuidado en su arreglo y presentación personal.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Le importa poco su arreglo y presentación personal.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Su arreglo personal y presentación son aceptables.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Su arreglo personal y presentación son buenos	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Su arreglo personal y presentación son excelentes.	<b>5</b>	
<b>SUB TOTAL</b>				
<b>Puntuación Total Alcanzada</b>				
<b>Calificación</b>				

## Figura 9. Opiniones y Sugerencias



ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR

**Sugerencias y opiniones**

Sugerencias del evaluador/a: Con base a los factores y puntaje total alcanzado, se propone que el empleado/a:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Opiniones del evaluado/a:

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación de Desempeño y manifiesto

( ) conformidad con el resultado de:

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del empleado \_\_\_\_\_

Por conformidad     Disconformidad     del empleado/a con el resultado de la Evaluación, Firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_  
Jefe/a de Unidad

En vista que el empleado/a presento disconformidad con el resultado de la evolución y solicito una nueva entrevista, con base en esta resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la Evolución.

( ) Modificar el resultado de la siguiente manera:

Evaluación Anual Revisada

Puntuación Revisada   

Nueva Evaluación       

Revisada: Jefe/a o encargado de Unidad Resuelvo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe/a o encargado/a de Unidad \_\_\_\_\_

Luego del conocimiento por parte de la Unidad de Recursos Humanos firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ De 202\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_  
Jefe/a de Recursos Humanos

### Sección 1. Información General.

**Figura 10. Formulario “B” para el personal administrativo y operativo.**

 <p><b>formulario "B"</b>          Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para personal          administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar</p>	
FECHA:	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	
DATOS DEL EVALUADO:	
Nombre:	
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual: _____
	Tiempo en el Puesto: _____
OTROS DATOS:	Periodo de evaluación:
Nombre y cargo del jefe/a o encargado/a inmediato:	Del: _____
	Al: _____

**Sección 2: Indicaciones**

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicará individualmente a cada uno de los empleados y empleadas con cargos administrativos y operativos dentro de la alcaldía municipal de Huizúcar.
2. El formulario comprende 4 secciones, 3 componentes de evaluación y cada una de ella cuenta con diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Deberá identificar una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su valoración colocando la ponderación en la casilla de puntos asignados.

### Sección 3. Determinación de la escala de evaluación.

1. La escala de cada uno de los resultados está contemplada en cinco puntuaciones, correspondientes a un nivel que va de muy bajo a muy alto, facilitando al evaluador determinar en qué puntuación o grado otorgarle según el desempeño de cada empleado.
2. Por cada evaluación se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciendo subtotales. Al finalizar la Evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada siguiente: **Muy bajo, bajo, moderado, alto, muy alto.**

**Cuadro 11. Puntuación del rendimiento laboral de los empleados del área administrativa y operativa.**

Puntuación	Calificación	Resultado	Descripción
1	<b>Muy bajo</b>	Inferior	Rendimiento laboral no aceptable
2	<b>Bajo</b>	Inferior al promedio	Rendimiento laboral regular
3	<b>Moderado</b>	Promedio	Rendimiento laboral bueno
4	<b>Alto</b>	Superior al promedio	Rendimiento laboral muy bueno
5	<b>Muy alto</b>	superior	Rendimiento laboral excelente

### Sección 4. Evaluación de los factores de desempeño.

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

**Componente 1:** Gestión de Personal y Ejecución de Tareas.

**Cuadro 12. Factores del desempeño laboral.**

FACTOR	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS	PUNTAJE ASIGNADO
<b>Cooperación con compañeros y compañeras.</b>	<b>Muy bajo</b>	Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Cuando ayuda a otros lo hace con amabilidad.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Se integra con facilidad como parte del grupo.	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Alto espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	<b>5</b>	

<b>Potencial de Progreso</b>	<b>Muy Bajo</b>	No tiene expectativas de progreso	<b>1</b>
	<b>Bajo</b>	Su progreso en el área de trabajo dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	<b>2</b>
	<b>Moderado</b>	Tiene definido metas de superación.	<b>3</b>
	<b>Alto</b>	Posee expectativas de crecimiento profesional y personal.	<b>4</b>
	<b>Muy Alto</b>	Excelente potencial de progreso. Un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	<b>5</b>
<b>SUB TOTAL</b>			

**Componente 2:** Productividad.

**Cuadro 13. Factores de productividad de los empleados.**

FACTOR	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS	PUNTAJE ASIGNADO
<b>Responsabilidad</b>	<b>Muy bajo</b>	Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Es renuente en el desempeño de sus tareas	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Acepta con frecuencia mayores responsabilidades	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta imprevisto.	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Es oportuno en el cumplimiento de sus funciones.	<b>5</b>	
<b>Cumplimiento y oportunidad</b>	<b>Muy Bajo</b>	Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Tiende a tomarse su tiempo.	<b>2</b>	

	<b>Moderado</b>	Generalmente termina su trabajo a tiempo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Puntual para entregar su trabajo.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Siempre entrega su trabajo antes de lo previsto.	<b>5</b>	
<b>Calidad de trabajo</b>	<b>Muy bajo</b>	Descuidado en hacer su trabajo.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Su trabajo lo hace sin mayor empeño.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Su trabajo es aceptable.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es cuidadoso, rara vez requiere correcciones	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Desarrolla su trabajo con calidad.	<b>5</b>	
<b>Competencia y concomimiento del puesto</b>	<b>Muy Bajo</b>	Desconoce las funciones del puesto que desempeña.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Desconoce algunas funciones del puesto que desempeña.	<b>2</b>	

	<b>Moderado</b>	Tiene suficiente conocimiento para desempeñar su puesto de trabajo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Conoce bien las competencias del puesto que desempeña.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Desempeña con eficiencia y calidad de puesto de trabajo.	<b>5</b>	
<b>Efectividad en el desempeño del puesto de trabajo.</b>	<b>Muy Bajo</b>	El trabajo realizado de forma insegura	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Rara vez se preocupa por cumplir con su trabajo a tiempo	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Es efectivo al realizar sus tareas en el puesto de trabajo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Usualmente realiza más de lo que se requiere.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Cumple con su trabajo efectivamente	<b>5</b>	

<b>Ejecución de actividades</b>	<b>Muy Bajo</b>	Realizó sus actividades con interés.	<b>1</b>
	<b>Bajo</b>	A veces realiza sus actividades siguiendo instrucciones.	<b>2</b>
	<b>Moderado</b>	Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	<b>3</b>
	<b>Alto</b>	Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades.	<b>4</b>
	<b>Muy Alto</b>	Generalmente prevé y prioriza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados.	<b>5</b>
<b>SUB TOTAL</b>			

**Componente 3: Conducta Laboral**

**Cuadro 14. Factores de Conducta Laboral.**

<b>FACTOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL FACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTAJE ASIGNADO</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Muy bajo</b>	Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Necesita ayuda y supervisión constante.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Realiza el trabajo sin pedírselo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas	<b>4</b>	
	<b>Muy alto</b>	Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	<b>5</b>	
<b>Atención al usuario</b>	<b>Muy Bajo</b>	No atiende con prontitud a los usuarios	<b>1</b>	

	<b>Bajo</b>	Es indiferente a la atención de los usuarios.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Atiende de forma cortés a los usuarios.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Es oportuno en resolver las demandas de los usuarios.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	<b>5</b>	
<b>Asistencia y puntualidad</b>	<b>Muy bajo</b>	No justifica su inasistencia al trabajo	<b>1</b>	

	<b>Bajo</b>	Es irregular en asistir su trabajo.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Es constante en su asistencia y puntualidad en su trabajo.	<b>3</b>	
	<b>Alto</b>	Cumple exactamente con los horarios establecidos.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.	<b>5</b>	
<b>Presentación personal</b>	<b>Muy Bajo</b>	Es descuidado en su arreglo y presentación personal.	<b>1</b>	
	<b>Bajo</b>	Poco interés en su arreglo y presentación personal.	<b>2</b>	
	<b>Moderado</b>	Su arreglo personal y presentación	<b>3</b>	

		personal son aceptables.		
	<b>Alto</b>	Su arreglo personal y presentación son buenos.	<b>4</b>	
	<b>Muy Alto</b>	Su arreglo personal y presentación son excelentes.	<b>5</b>	
<b>SUB TOTAL</b>				
<b>Puntuación Total Alcanzada</b>				
<b>Calificación</b>				

**Figura 11. Sugerencias y Opiniones.**

ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR



**Sugerencias y opiniones**

Sugerencias del evaluador/a: Con base a los factores y puntaje total alcanzado, se propone que el empleado/a:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Opiniones del evaluado/a:

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación de Desempeño y manifiesto

( ) conformidad con el resultado de:

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del empleado \_\_\_\_\_

Por conformidad  Disconformidad  del empleado/a con el resultado de la Evaluación, Firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_  
Jefe/a de Unidad

En vista que el empleado/a presento disconformidad con el resultado de la evolución y solicito una nueva entrevista, con base en esta resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la Evolución.

( ) Modificar el resultado de la siguiente manera:

Evaluación Anual Revisada

Puntuación Revisada

Nueva Evaluación

Revisada: Jefe/a o encargado de Unidad Resuelvo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe/a o encargado/a de Unidad \_\_\_\_\_

Luego del conocimiento por parte de la Unidad de Recursos Humanos firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ De 202\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_  
Jefe/a de Recursos Humanos

### Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas.

Una vez la Unidad de Recursos Humanos haya finalizado las entrevistas (llenado de formulario) personales con los empleados y empleadas municipales, se procederá a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer y establecer los componentes, factores y su puntuación. Estos factores de puntuación son estrictamente confidenciales y de uso exclusivo del personal de la Unidad de Recursos Humanos, para evitar resultados sesgados. **Los cuales se muestran a continuación:**

**Cuadro 15. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas.**

Formulario “A” Desempeño Laboral para Jefaturas.			Formulario “B” Desempeño Laboral para personal Administrativo y Operativo.		
FACTORES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS MÁXIMOS	FACTORES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PUNTOS MÁXIMOS
<b>Planeación, Organización, y Gestión del personal.</b>	Plan de trabajo coordinación y distribución del trabajo.	<b>10</b>	<b>Gestión de personal</b>	Cooperación con compañeras y compañeros.	<b>10</b>
	Logro de Metas y Objetivos.	<b>10</b>		Potencias de progreso	<b>5</b>
	Organización en el puesto de trabajo.	<b>5</b>			
	Cooperación con compañeras y compañeros.	<b>5</b>			

	Potencial de progreso.	5			
<b>Productividad</b>	Responsabilidad	5	<b>Productividad</b>	Responsabilidad	10
	Cumplimiento y Oportunidad	10		Cumplimiento de Oportunidad	5
	Calidad del Trabajo.	5		Calidad del trabajo	10
	Competencia Técnica y conocimiento del puesto.	5		Competencia y conocimiento del puesto.	5
	Efectividad en el desempeño del puesto del trabajo	10		Efectividad en el desempeño del puesto del trabajo	10
	Ejecución de actividades	5		Ejecución de actividades	5
<b>Conducta laboral</b>	iniciativa	5	<b>Conducta laboral</b>	iniciativa	10
	Atención al usuario	5		Atención al usuario	10
	Asistencia y Puntualidad	10		Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación personal	5		Presentación personal	10

# Alcaldía Municipal de Huizúcar

## Departamento de La Libertad

### Resumen de las Calificaciones de Desempeño, presentadas por la Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro 16. Resumen de Calificaciones de Desempeño.

Periodo de Evaluación:		Fecha del Informe:		
<b>FORMULARIO "A" DESEMPEÑO LABORAL PARA JEFES/AS, ENCARGADOS/AS Y PERSONAL TÉCNICO</b>				
No.	NOMBRE DEL ENCARGADO O JEFE DE UNIDAD	CARGO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
			P U N T A J E  E X C E L E N T E  81 a 100  M U Y B U E N O  61 a 80  B U E N O  41 a 60  R E G U L A R  21 a 40  D E F I C I E N T E  0 a 20	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Nombre y firma del encargado de la Unidad de Recursos Humanos			Nombre y firma del alcalde/sa municipal	

### 3.9. Manual de bienvenida.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR



**MANUAL DE BIENVENIDA**

**2023**

Este Manual contiene esencialmente la información para darle una mejor orientación al nuevo empleado, deberes, obligaciones y prohibiciones que la Alcaldía Municipal de Huizúcar establece que se deben de cumplir dentro y fuera de la institución.

### **3.9.1. Introducción.**

El presente manual de Bienvenida de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, pretende dar a conocer a los empleados de nuevo ingreso, y los que ya forman parte de la estructura, sobre las autoridades, antecedentes históricos, organización e información general de la institución. De igual manera acerca de las políticas, normas, reglamentos, derechos y obligaciones de los servidores públicos.

El manual de Bienvenida estará estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte se muestran los objetivos, así como la presentación formal y la explicación de quienes somos como institución

En la segunda parte, presenta los antecedentes históricos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, estructura organizativa y la filosofía de la institución.

Por último, se detallan las prestaciones laborales, derechos, deberes y prohibiciones que conlleva el pertenecer a la institución.

### **3.9.2. Política de Inducción del Personal.**

- a. Es de obligatorio cumplimiento que cada empleado nuevo en la institución debe pasar por un proceso de Inducción en el cual se le brindará información sobre la Filosofía de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, así como los deberes, obligaciones y prohibiciones de la institución.
- b. Se le entregará al nuevo empleado una copia física del Manual de Bienvenida y las actividades del puesto que desempeña.

### 3.9.3. Objetivos.

- I. Lograr que los empleados de nuevo ingreso se integren al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprendan claramente la estructura organizacional de la institución
- II. Guiar a los nuevos empleados acerca de las obligaciones y prestaciones que tiene derecho como miembro de la institución.
- III. Brindar información referente a las normas y políticas por las cuales la institución se rige.

---

## ALCALDÍA DE HUIZÚCAR



BIENVENIDO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE HUIZUCAR, DEPARTAMENTO DE LA  
LIBERTAD.

---

#### **3.9.4. Mensaje de bienvenida.**

Reciba un cordial saludo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

Le damos la bienvenida a nuestra institución, esperando de antemano que su estancia sea de mucho beneficio tanto para la consecución de los objetivos de la institución como para su desarrollo profesional.

En la Alcaldía Municipal de Huizúcar estamos conscientes de la importancia que tienen el ambiente laboral, pues esto permite el mejor desempeño de sus empleados, la disposición, la ayuda y la cooperación, considerando los elementos básicos para la creación de un ambiente laboral armonioso, la institución se enorgullece en darle a conocer los antecedentes históricos de su creación, su estructura organizativa y su filosofía institucional.

De igual manera el presente manual contiene información respecto al funcionamiento de la institución, los beneficios que adquiere por ser empleado de la institución, prohibiciones y derechos.

Haz tuya esta información y considere que la institución cree en usted, su entrega y capacidad

**“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”. Lyndon Johnson.**

## QUIENES SOMOS.

### ALCALDÍA DE HUIZÚCAR



Esta alcaldía es una de las 262 municipalidades con las que cuenta el país de El Salvador, la cual es la responsable de administrar los recursos del municipio de Huizúcar, se encuentra ubicada en Avenida El Níspero Barrio El centro, Huizúcar La Libertad, regida principalmente por el código municipal.

La alcaldía de Huizúcar, está regida por un Concejo, integrado por un Alcalde, un síndico y el número de regidores y concejales según el número poblacional, actualmente en la planilla.

Somos un total de 67 empleados, incluyendo a sus concejales.

#### **3.9.5. Misión.**

gobierno municipal que brinda servicios de calidad, haciendo uso eficiente y transparente de sus recursos, gestionando una promoción permanente de proyectos y programas sociales que permitan una mejor convivencia y un mejor nivel de vida de todos sus habitantes, ejerciendo una participación ciudadana activa, buscando siempre el desarrollo social y económico.

### **3.9.6. Visión.**

Que el municipio de Huizúcar sea reconocido como un municipio próspero, atractivo, con desarrollo social y económico donde sus habitantes puedan disfrutar una mejor calidad de vida compartiendo el respeto y la armonía con los demás.

### **3.9.7. Valores.**

- I. Fe en Dios
- II. Transparencia
- III. Vocación de servicio
- IV. Eficiencia
- V. Austeridad

### **3.9.8. Prestaciones laborales.**

**Afiliación de ISSS:** Todos los empleados gozarán de los beneficios médicos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

**Afiliación de AFP:** Los empleados tendrán derecho a cotizar en cualquiera de las Instituciones de Fondos de Pensiones establecidas en el país.

**Aguinaldo:** En el periodo establecido por la ley los empleados gozarán de aguinaldo por cada año trabajado.

**Días de Asueto Remunerado:** La Institución respeta los días de asueto remunerado y establecidos por la ley.

- i. Primero de enero;
- ii. Jueves, viernes y sábado de semana santa;
- iii. Primero de mayo;
- iv. Diez de mayo
- v. Diecisiete de junio

- vi. Seis de agosto;
- vii. Quince de septiembre;
- viii. Veintinueve de septiembre (día de San Miguel Arcángel)
- ix. Dos de noviembre; y
- x. Veinticinco de diciembre

### **3.9.9. Horario de trabajo.**

El horario de trabajo el cual los empleados deben cumplir es el siguiente:

**Lunes a viernes: 8:00 am a 4:00pm**

### **3.9.10. Políticas y normas internas de comportamiento**

#### **3.9.10.1. Obligaciones.**

1. Asistir puntualmente a los lugares donde se desempeñará sus labores y permanecer en ella durante el horario establecido.
2. Cumplir con las obligaciones de manera diligente, con eficacia y eficiencia de acuerdo a las instrucciones recibidas.
3. Confidencialidad en los asuntos relacionados al cargo que desempeña.
4. Guardar una conducta profesional.
5. Cuidar los bienes muebles e inmuebles propiedad de la institución que se le han sido otorgados para el correcto desempeño de sus labores.
6. Armonía y cortesía con los compañeros de trabajo y con los usuarios que visitan la Alcaldía.
7. Lealtad a la institución dentro y fuera de ella.
8. Observar de manera diligente los manuales, reglamentos y otras disposiciones administrativas que indique la institución.
9. Respetar la política a la no discriminación de raza, sexo, religión de los empleados dentro y fuera de la institución.

#### **3.9.10.2. Prohibiciones.**

1. Lucrarse de manera indiscriminada en función de su cargo.

3. Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales sin previo aviso o causa justificada.
4. Presentarse a su lugar de trabajo bajo la influencia de estupefacientes o alcohol; o consumirlas dentro de las instalaciones.
5. Portar armas dentro de las instalaciones de la institución.
6. Utilizar con fines personales las herramientas de trabajo, documentos o cualquier otro bien propiedad de la institución.
7. Realizar, propiciar, o consentir actos incompatibles con las normas de la moral y buenas costumbres.
8. Ejecutar actos que coloquen en peligro la vida o integridad de los compañeros de trabajo.
9. Violentar la política a la no discriminación de raza, sexo, religión dentro y fuera de la institución.
10. Se prohíben las prácticas de acoso sexual y laboral dentro y fuera de la institución.

### **3.9.10.3. Amonestaciones.**

Cualquier infracción cometida, será sujeta de amonestación de la siguiente manera:

- a. Amonestación verbal y escrita.
- b. Suspensión de un día, en el cual el empleado perderá el derecho al salario correspondiente.
- c. Suspensión de más de un día, en el cual perderá derecho a salario correspondiente a los días de ausencia más la pérdida del séptimo.
- d. Terminación de contrato: se procederá por las siguientes causas:
  1. Revelar información confidencial.
  2. Pérdida de la credibilidad en la institución.
  3. Actos graves de inmoralidad, acoso sexual y laboral.
  4. Presentarse a laborar o ingerir dentro de las instalaciones bebidas embriagantes y drogas.
  5. Abandono laboral según lo establecido por la ley.
  6. Desobediencia a las jefaturas.

7. Entre otras faltas graves.

**3.10. Manual de política salarial.**

Con la Política Salarial contiene lineamientos en los cuales se basa la manera equitativa y justa en la cual se distribuirán los sueldos de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Huizúcar y de igual manera los beneficios a los cuales pueden aplicar los empleados de la institución de acuerdo a los méritos y el cumplimiento de los requisitos.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR**



**MANUAL DE POLÍTICA SALARIAL**

**2023**

### **3.10.1. Objetivo.**

El objetivo del presente documento es proporcionar políticas, normas y procedimientos sobre el sistema salarial al personal de la alcaldía de Huizúcar, de manera que dicho sistema sea claro, comprensible y constante para todas y todos los empleados de la institución.

### **3.10.2. Alcance.**

La presente Política Salarial es aplicable para todos los empleados con cargos de jefaturas, administrativos y operativos de la alcaldía municipal de Huizúcar.

### **3.10.3. Responsabilidad.**

- 1. Concejo Municipal:** Son los responsables evaluar los lineamientos generales junto al Alcalde Municipal y llegar a un consenso.
- 2. Alcalde municipal:** Responsable de la aprobación de la política salarial.
- 3. Jefe de la Unidad de Recursos Humanos:** Responsable de asegurar el cumplimiento de la Política Salarial, revisarla periódicamente y adecuar los cambios que sean necesarios para su correcto manejo y aplicación.
- 4. Empleados:** Son los responsables de cumplir lo establecido en la presente Política Salarial.

### **3.10.4. Políticas generales para los empleados de la institución.**

- 1.** El personal de la alcaldía municipal de Huizúcar deberá ser profesional y especializado de acuerdo al puesto asignado y funciones que desempeña, para poder utilizar los recursos públicos encontrados en la institución, con mayor eficiencia y efectividad.
- 2.** El período de prueba de un nuevo empleado estará contemplado durante 30 días, con el fin de determinar las capacidades con que se desarrolla en el puesto de trabajo.

3. Según lo establecido en el manual de desempeño del personal, las evaluaciones al personal se realizarán al menos una vez al año, y los resultados deberán someterse a consideración del alcalde municipal, Concejo municipal y el jefe de unidad, para que estos tomen decisiones en base a los resultados obtenidos.
4. La información recolectada en los formularios de evaluación del desempeño es de carácter confidencial y el resultado solo será conocido por los evaluadores y evaluados.
5. El horario de la jornada laboral, será de lunes a viernes de 8.00 a.m. a 4:00 p.m., el personal podrá gozar de horas compensatorias si se llegara a exceder este periodo de tiempo laboral.
6. Para un adecuado control administrativo, La Unidad de Recursos Humanos llevará los registros correspondientes y la información académica debidamente actualizada en los expedientes de empleados, de forma individual con el propósito de contar con un perfil actualizado en caso de ascensos.

#### **3.10.5. Políticas salariales generales.**

- I. La alcaldía Municipal de Huizúcar podrá incrementar los salarios siempre que la institución esté obteniendo un índice de productividad superior a la inflación determinada por el Banco Central de Reserva de El Salvador.
- II. Los ascensos, incrementos salariales, traslados, cambios de cargo o reclasificación de estos que no implique cambios en la tabla de salarios, serán aprobados por el alcalde municipal y Concejo municipal.
- III. Los incrementos por un cambio de cargo de mayor responsabilidad podrán efectuarse en cualquier tiempo después de haber aprobado satisfactoriamente el periodo de prueba del empleado en el nuevo cargo.
- IV. La aprobación del ascenso de un empleado a una plaza de mayor jerarquía podrá realizarse después de someterse a las pruebas que establezca la Unidad de Recursos Humanos y cumplir los requisitos establecidos de la plaza.

- V. La Unidad de Recursos Humanos, deberá mantener un expediente actualizado sobre el nivel académico de los empleados, con fin de contar con la información idónea a considerar en caso de movimientos de personal.
- VI. Todo empleado con un año de haber firmado contrato en la institución que se esfuerce por mejorar su nivel académico o técnico por encima de los requerimientos de su puesto, será acreedor a un estímulo a la superación y carrera profesional, haciéndolo efectivo a través de un incremento salarial según el grado de profesionalismo alcanzado, y dependerá de la solvencia económico con el que cuente la alcaldía.

### 3.10.6. Normas.

- I. En el primer trimestre de cada año, la Unidad de Recursos Humanos presentará al Concejo municipal, los resultados anuales promedios de las evaluaciones del desempeño y la propuesta de compensación al desempeño para empleados, cuyos promedios anuales sean de excelente y muy bueno, para ser aprobado por el alcalde o alcaldesa municipal..
- II. Para poder ser acreedor de un incremento salarial, los empleados como mínimo deberán haber obtenido buenos resultados en las evaluaciones de desempeño en los últimos dos años.
- III. Los ajustes al salario mínimo aprobado por el Gobierno, producirá automáticamente un incremento en los mismos de las categorías de la Tabla de Salarios, que estén por debajo de ese salario.

### 3.10.7. Tabla de cargos y escala salarial propuesta.

**Cuadro 17. Cargos y escala salarial propuesta.**

<b>Número</b>	<b>Nombre del Puesto</b>	<b>Salario Mínimo</b>	<b>Salario Medio</b>	<b>Salario Máximo</b>

### 3.11. Manual de políticas de capacitaciones.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**ALCALDÍA  
DE HUIZÚCAR**



**MANUAL DE POLÍTICAS DE  
CAPACITACIÓN**

**2023**

### **3.11.1. Introducción.**

El Manual de Programas de Capacitación es una herramienta 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 y funcionarios públicos municipales.

Este Manual está basado en lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras regulaciones relacionadas.

El Manual establece sus objetivos, la importancia de las capacitaciones, la utilidad, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitaciones, las modalidades de desarrollo y todos los aspectos relacionados con la gestión de un requerimiento de capacitación.

En el presente Manual se ofrece un marco conceptual y operativo que ha de dar una orientación a la Alcaldía Municipal de Huizúcar sobre las herramientas por medio de las cuales se hará el requerimiento de capacitaciones para los empleados y funcionarios públicos municipales.

La elaboración del presente Manual fue realizada al observar la necesidad de tener Talento Humano desarrollado y actualizado para fortalecer y modernizar la institución.

### **3.11.2. Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Fomentar la educación de los empleados y funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar a través de la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que impulse a mejorar las habilidades y destrezas de los empleados en el desempeño de sus actividades.

#### **Objetivos Específicos.**

1. Coordinar la puesta en marcha de los planes y programas de capacitación.
2. Promover la mejora continua de los empleados que laboran en la institución.

3. Supervisar el cumplimiento eficiente de las labores establecidas en el manual descriptor de puesto.
4. Impulsar el desarrollo integral de los empleados de la institución.

### **3.11.3. Base legal.**

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

**Art 40.** - “Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos”<sup>44</sup>

#### **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

##### **Objetivo de la Ley.**

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

**Art.6.-** “Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.”<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente n°38 fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial n°234 tomo 281 fecha 16 de diciembre de 1983.

<sup>45</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

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

**Art.8.-** “Al nivel de soporte administrativo pertenecen los servidores públicos que desempeñen funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.”

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

#### **3.11.4. Objetivo de la Capacitación.**

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

**Art.48.-** “Créase el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especialmente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los artículos 6,7,8 y 9 de la presente Ley”

#### **3.11.5. Planes de Capacitación y obligatoriedad.**

**Art.49.-** “Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a Cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el Art 47 de esta Ley”

**Art.50.-** “Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleados deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa

Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral”<sup>46</sup>

### **3.11.6. Importancia de capacitar.**

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del talento humano ya que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado municipal, conocimientos y destrezas esto mismo contribuye a la motivación y realización del talento humano.

La demanda de capacitación surge de la necesidad detectada por medio de la evaluación del desempeño en la cual muestra una discrepancia entre el deber ser del desempeño laboral y lo que realmente sabe hacer.

### **3.11.7. Ámbito de aplicación.**

El presente Manual de Políticas de Capacitación es de aplicación para todos los empleados y funcionarios de la Alcaldía Municipal de Huizúcar del nivel de dirección técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Dicho lo anterior es importante destacar que el ámbito de aplicación se extiende desde el nivel operativo hasta el nivel político ya que es menester también de los Concejos Municipales reforzar permanentemente sus conocimientos y capacidades para la gestión local.

### **3.11.8. Tipos de capacitación.**

Existen diversos tipos de capacitaciones según el requerimiento del desarrollo y especialización de los empleados de la Municipalidad. Estas varían por el grado de complejidad y pueden clasificarse en Inductivas, Administrativas o Gerenciales y Técnicas.

---

<sup>46</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

**3.11.9. Capacitación Inductiva.**

Este tipo de capacitación tiene como propósito dar orientación al nuevo empleado. Incluye temas sobre la filosofía de la institución, estructura organizativa, funciones específicas de las labores a realizar y toda la normativa aplicable a la gestión Municipal.

**3.11.10. Capacitación Administrativa o Gerencial.**

Este tipo de capacitación orienta a desarrollar las habilidades de los empleados o funcionarios de nivel administrativo y gerencial. Entre los tipos de capacitación administrativo gerencial están:

- a) Liderazgo
- b) Trabajo en Equipo
- c) Desarrollo Humano
- d) Salud Ocupacional
- e) Motivación al Personal
- f) Comunicación Efectiva
- g) Etc.

**3.11.11. Capacitación Técnica.**

Es la capacitación orientada al desarrollo y habilidades técnicas de los empleados y funcionarios que permiten efectuar mejor el trabajo cotidiano como, por ejemplo:

- a) Leyes y Normas aplicables a la Gestión Municipal
- b) Contabilidad Gubernamental
- c) Informática
- d) Desarrollo local
- e) Ordenanza Municipal y otras

### **3.11.12. Métodos para identificar las necesidades de capacitación.**

#### **3.11.12.1. La Evaluación del Desempeño.**

Es la principal manera por la cual se obtendrá información sobre las necesidades de capacitación. Este es un método en el cual se mide la eficacia con la que el empleado desarrolla las actividades cometidas y responsabilidades del puesto que desempeña.

#### **3.11.12.2. Observación Directa.**

Es una metodología que permite apreciar las debilidades de los empleados durante la observación del desarrollo de sus labores diarias.

#### **3.11.12.3. Requerimiento del Jefe Inmediato o del Empleado.**

Es un requerimiento directamente del jefe inmediato quien considera que es necesario reforzar conocimientos para un mejor desarrollo de las actividades diarias. El empleado debe hacer la petición ante su jefe inmediato y luego el jefe dirigirse a la Unidad de Recursos Humanos para que este realice la gestión ante el Alcalde Municipal y su Concejo.

#### **3.11.12.4. Plan o programa de capacitación.**

El Plan de Capacitación debe considerar los siguientes aspectos:

#### **3.11.13. Objetivos.**

Debe contener los logros que se desean obtener por medio de la implementación del Plan de capacitación, estos pueden ser generales y específicos

#### **3.11.14. Justificación.**

La Justificación debe señalar de manera directa las razones por las cuales se ha de implementar el Plan de Capacitación. Se debe plantear que el plan promoverá el mejoramiento del desempeño de los empleados, mayor satisfacción del cliente, ambiente laboral, etc.

**3.11.15. Duración.**

Se especifica el rango de tiempo o el período que cubre la duración del Programa de capacitación.

**3.11.16. Estrategia.**

Se establecen las acciones como se ejecutará el Plan de capacitación, esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Algunas acciones que se pueden mencionar son:

- a) Capacitaciones Internas (Especialistas internos o externos)
- b) Capacitaciones Externas (Especialistas locales o internacionales)
- c) Asesoría de un tema o área específica
- d) Capacitaciones impartidas por INSAFORP
- e) Capacitaciones impartidas por el Centro de Formación Municipal

**3.11.17. Temas de capacitación y duración.**

En este apartado se deben especificar los temas que se impartirán en las capacitaciones. Además, es importante determinar el rango de tiempo que tendrá cada una de las capacitaciones impartidas, esto con el objetivo de hacer un itinerario con los tiempos de participación.

**3.11.18. Participantes.**

Se debe enumerar los participantes de las capacitaciones ordenándolos de acuerdo al nivel jerárquico en el que se desempeña (dirección, técnico, soporte administrativo, nivel operativo).

**3.11.19. Costo y financiamiento.**

Se deben establecer los costos y tarifas de cada una de las capacitaciones, además se debe colocar el nombre de la institución que brinda la capacitación. Cabe destacar que la institución tiene la libertad de escoger el proveedor de capacitaciones que se adecue a sus necesidades. Si es la capacitación es brinda una institución de manera gratuita de igual manera se debe estipular en este apartado.

### **3.11.20. Evaluación de las Capacitaciones.**

En este apartado se debe plantear un sistema de seguimiento y evaluación a las capacitaciones recibidas por los empleados públicos por medio de un instrumento de medición como por ejemplo encuesta, entrevista, observación directa, así como por el uso de indicadores que permita medir el logro de los objetivos y metas.

Es importante también evaluar el evento de capacitación en aspectos tales como nivel o calidad del contenido impartido, metodología y pedagogía, dominio del tema por parte del capacitar, puntualidad y participación, contenido de los materiales recibidos, etc.

### **3.11.21. Elementos a considerar en la organización del proceso para optar a una capacitación.**

1. Estar inscrito en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa.
2. Que la capacitación en cuestión esté debidamente programada dentro del plan anual de capacitaciones.
3. Debe haber una relación directa entre la capacitación y las funciones del puesto del empleado.
4. Que exista registro de las deficiencias del empleado, las cuales podrían ser resultado de las evaluaciones de desempeño y sugerencias directas del jefe inmediato.
5. La Unidad de Recursos Humanos tramitará las solicitudes de capacitaciones, las cuales se desarrollarán de manera directa o por medio del Centro de Formación Municipal del ISDEM.
6. Las autorizaciones que sean de INSAFORP deberán ser firmadas por el Gerente General o por el Alcalde Municipal.

### **3.11.22. Indicadores de gestión para evaluar el plan anual de capacitaciones.**

Es necesario darle seguimiento de manera periódica al cumplimiento del plan de capacitación establecido con el objetivo de tomar decisiones que permitan cumplir con lo programado en el plan, además cumplir con las expectativas de los empleados y por último para tomar decisiones oportunas de posibles cambios en el plan de capacitaciones.

## ANEXOS

**Modelo de solicitud de capacitación.****Figura 12. Solicitud de Capacitación.**

 <b>ALCALDÍA DE HUIZÚCAR</b> <b>Alcaldía Municipal de Huizúcar</b> <b>Solicitud de Capacitación</b>	
Huizúcar, _____ de _____ de _____	
<b>Sr./Sra.</b>	_____
<b>Cargo</b>	_____
Presente.	
<p>Estimado/a Señor/a _____ . Por este medio le saludo muy atentamente para solicitarle la oportunidad de capacitarme en el tema de _____, para el mejor desempeño de mis funciones, en el cargo de _____ el Departamento o Unidad de _____. Lo cual contribuirá en mejorar el desempeño de mis funciones dentro de la institución.</p>	
Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted.	
Atentamente.	
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <b>Nombre y Firma del Solicitante</b>	

**Modelo de formulario de solicitud de capacitación a recursos humanos.**

**Figura 13. Formulario de solicitud de Capacitación a Recursos Humanos.**

 <b>Alcaldía Municipal de Huizúcar</b> Formulario de Solicitud de Capacitación	
DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES	
NOMBRES	APELLIDOS
No. DE DUI	NIVEL ACADÉMICO
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	CARGO QUE DESEMPEÑA
DATOS DE CAPACITACIÓN	
ACCIÓN FORMATIVA QUE SOLICITA (Indicar tipo de capacitación y nombre)	
Valoración en escala de 1 al 5 Siendo: 1 valor mínimo 5 valor máximo.	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)
	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)
	Conveniente de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)
Dispone en su puesto de los recursos necesarios para aplicar la información	SI NO
TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO	SI NO
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (máximo 5 mínimo 1)	
EXPLIQUE BREVEMENTE CUALES SON SUS ESPECTATIVAS PROFECIONALES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN	

**Modelo de carta solicitud del jefe/a dirigido al alcalde municipal y concejo municipal**

**Figura 14. Carta de solicitud del jefe de Recursos Humanos al Alcalde Municipal.**

<p>ALCALDÍA DE HUIZÚCAR</p> 	<p><b>Alcaldía Municipal de Huizúcar</b> Carta de Solicitud de Capacitación al Alcalde Municipal y su Concejo.</p>
<p>Huizúcar, _____ de _____ de _____</p>	
<p><b>Srs. Alcalde Municipal y Concejo Municipal</b></p>	
<p>Presente.</p>	
<p>Estimados Señores.</p>	
<p>Por este medio le saludo muy cordialmente para permitiles la solicitud de el Sr(a) _____, que se desempeña en el cargo de _____, del Departamento o Unidad de _____; en la cual solicita de la manera más atenta y respetuosa la oportunidad de capacitarse en el tema de _____, para el mejor desempeño de sus funciones dentro de la municipalidad. Lo cula abonará a la eficiencia en el logro de los objetivos .</p>	
<p>Esperando una respuesta favorable a la presente solicitud, me suscribo de ustedes.</p>	
<p>Atentamente.</p>	
<p>_____ <b>Jefe de la Unidad de Recursos Humanos</b></p>	

**Modelo de formato de evaluación de eventos de capacitación.**

**Figura 15. Formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación.**

 <b>Alcaldía Municipal de Huizúcar</b> Formulario de Evaluación de Eventos de Capacitación.					
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN					
NOMBRES DEL PROVEEDOR			LUGAR Y FECHA		
<b>CONTENIDO</b> ¿Cuál es su satisfacción del contenido de la capacitación?	EXCELENTE		<b>METODOLOGÍA</b> ¿Cuál es su satisfacción sobre la metodología de la capacitación?	EXCELENTE	
	BUENO			BUENO	
	MALO			MALO	
<b>OBJETIVOS</b> ¿Quedaron claros los objetivos de la capacitación?	EXCELENTE		<b>COMPETENCIAS</b> ¿Ha adquirido los conocimientos necesarios con las capacitaciones?	EXCELENTE	
	BUENO			BUENO	
	MALO			MALO	
<b>PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR</b> El dominio del tema por parte del capacitador.	EXCELENTE		<b>CALIDAD DEL MATERIAL</b> ¿Cuál es perspectiva del material didáctico brindado?	EXCELENTE	
	BUENO			BUENO	
	MALO			MALO	
	<b>RESUMÉN</b> En general ¿Cómo evalúa la capacitación?		EXCELENTE		
			BUENO		
			MALO		

**Modelo de formato de indicadores de gestión para evaluar el plan anual.**

**Figura 16. Modelo Formato de Indicadores de Gestión para Evaluar el Plan Anual.**

 <b>Alcaldía Municipal de Huizúcar</b>					
Formulario de Evaluación Global del Plan Capacitación Anual.					
No	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN (Qué mide)	FÓRMULA DEL INDICADOR	META DEL INDICADOR	RESULTADO OBTENIDO
1	Porcentaje de funcionarios/as del Nivel Dirección capacitados.	Proporción de Funcionarios/as de Nivel Dirección que participaron de la capacitación.	No. de funcionarios de Nivel dirección capacitados/Total de funcionarios de ese nivel * 100	<b>90%</b>	
2	Porcentaje de empleados/as del Nivel Técnico capacitados.	Proporción de Empleados/as de Nivel Técnico que participaron de la capacitación.	No. de Empleados de Nivel Técnico capacitados/Total de empleados de ese nivel * 100	<b>75%</b>	
3	Porcentaje de empleados/as del Nivel Administrativo capacitados.	Proporción de Empleados/as de Nivel Administrativo que participaron de la capacitación.	No. de Empleados de Nivel Administrativo capacitados/Total de empleados de ese nivel * 100	<b>75%</b>	
4	Porcentaje de empleados/as del Nivel Operativo capacitados.	Proporción de Empleados/as de Nivel Operativo que participaron de la capacitación.	No. de Empleados de Nivel Operativo capacitados/Total de empleados de ese nivel * 100	<b>50%</b>	
5	Porcentaje de Empleados/as Funcionarios/as satisfechos con la capacitación anual.	Grado de Satisfacción con el Programa la Capacitación Anual.	No. de Empleados Satisfecho con la Capacitación anual /Total de empleados capacitados en el año * 100	<b>90%</b>	
6	Porcentaje de cursos ejecutados del Total Programados en el plan de Capacitación Anual.	Proporción de Cursos Ejecutados según lo programado	No. de cursos ejecutados programados en el Plan Anual de Capacitación /Total de cursos programados en el Plan Anual de Capacitación * 100	<b>100%</b>	

### **3.12. Recursos necesarios para la implementación.**

Para poder llevar a cabo la realización de la implementación de la unidad de recursos humanos en la alcaldía municipal de Huizúcar, es necesario contar con diferentes recursos materiales, técnicos y financieros, los cual se detalla de la siguiente manera.

#### **3.12.1. Recurso humano.**

Es el más importante de toda entidad y al querer constituir la unidad de recursos humanos es necesario que el personal que está a cargo de la misma sea el idóneo para cada puesto que cumpla con el perfil necesario para desempeñar de la mejor forma las diferentes actividades y labores que los mismo van a desempeñar, se requiere que la unidad de recursos humanos de la alcaldía de Huizúcar cuente con 1 personas que se encarguen de llevar todo el funcionamiento referente al recurso humano detallado de la siguiente manera.

1 jefe de recursos humanos

Las responsabilidades y funciones que deberá llevar a cabo se muestran en detalle en el manual descriptor de puestos, además al jefe de recursos humanos se le asignará un auxiliar que será proporcionado de otro departamento a lo que queda a criterio del alcalde para un mejor funcionamiento de la unidad.

Además, para apoyo en la Unidad de Recursos Humanos y en conformidad con la ley, en las pruebas psicológicas y psicométricas se contratará un outsourcing donde se enviarán a los aspirantes a realizar las pruebas. La empresa se encargará de enviarnos los resultados de las pruebas con el análisis correspondiente.

El presupuesto estimado mensual por pago de salarios a empleados de la unidad de recursos humanos de la alcaldía municipal de Huizúcar es el siguiente:

#### **3.12.2. Presupuesto estimado correspondiente al pago de salario para el empleado de la unidad de recursos humanos.**

**Cuadro No. 18. Planilla propuesta para pago de sueldo.**

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO BASE	DESCUENTOS		TOTAL DESCUENT OS	TOTAL MENSUAL
			ISSS	AFP		
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	1	\$ 500.00	\$ 15.00	\$ 36.25	\$ 51.25	\$ 448.75

**Aportes patronales.****Cuadro No. 19. Planilla de aportes patronales propuestos.**

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO BASE	APORTE PATRONAL			TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
			ISSS 7.5%	AFP 7.75%	INSAFORP 1%		
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	1	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 38.75	\$ 5.00	\$ 81.25	\$ 975.00

**Cuadro No. 20. Cuadro resumen anual.**

DESCRIPCIÓN	SALARIO ANUAL	ISSS 7.5%	AFP 7.75%	INSAFORP 1%	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	\$ 6,000.00	\$ 450.00	\$ 465.00	\$ 60.00	\$ 325.00	\$ 500.00	\$ 7,800.00

**3.12.3. Recursos materiales.**

En cuanto a los recursos materiales que se necesitan para el desarrollo de las funciones del encargado de la unidad de recursos humanos se tienen que tomar los costos, a continuación, se detalla un presupuesto estimado:

**Cuadro No. 21. Presupuesto para Equipo de Oficina.**

<b>EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Computadora	1	\$ 495.00	\$ 495.00
Escritorio	1	\$ 79.00	\$ 79.00
Silla	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Telefono	1	\$ 21.99	\$ 21.99
<b>Total</b>			<b>\$ 670.99</b>

Nota: Los precios ya incluyen IVA.

**Cuadro No. 22. Presupuesto de Papelería.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Resma de papel	10	\$ 6.05	\$ 60.50
Organizadores isofit	2	\$ 1.95	\$ 3.90
Dispensador Studmark	2	\$ 3.60	\$ 7.20
Tijera Talbot Simerica 8	1	\$ 1.50	\$ 1.50
Boligrafos azul	12	\$ 0.18	\$ 2.16
Boligrafos negro	12	\$ 0.18	\$ 2.16
Archivador Carta	8	\$ 2.95	\$ 23.60
Plumon Artline Negro 90	2	\$ 1.05	\$ 2.10
Plumon Artline Negro 509	2	\$ 1.10	\$ 2.20
Fastener 50 unidades	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Cinta adhesiva 2x50	2	\$ 1.10	\$ 2.20
Clip-Board	1	\$ 2.00	\$ 2.00
<b>Total</b>			<b>\$ 110.52</b>

Nota: Los precios ya incluyen IVA.

#### **3.12.4. Recursos técnicos.**

En este apartado están comprendidos todos los métodos y procedimientos a seguir para el desarrollo de las labores del encargado de la unidad de recursos humanos entre los cuales tendremos manuales de descriptor de puestos, manual de procedimientos, manuales de bienvenida y los formularios que sean necesarios para dicho cargo.

### **3.12.5. Recursos financieros.**

Los recursos financieros a utilizar para la implementación de la propuesta descrita en la cual se incluye el presupuesto de la contratación del recurso humano y el presupuesto de los recursos materiales a necesitar para que el personal desarrolle las actividades correspondientes a la unidad de recursos humanos, cabe mencionar que las personas encargadas a autorizar dichos gastos es el Alcalde junto con el concejo municipal.

### **3.13. Etapas de Implementación.**

Con La propuesta de la puesta en marcha de la organización de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Huizúcar se han considerado 5 etapas, las cuales se describen a continuación.

#### **3.13.1. Presentación.**

La propuesta se entregará por escrito al alcalde y concejo de la alcaldía Municipal de Huizúcar, además posteriormente agendaremos una reunión vía Google Meet para presentar la propuesta.

#### **3.13.2. Discusión.**

Al presentar la propuesta al alcalde y el personal que actualmente desarrolla actividades que corresponden a la unidad de recursos humanos, se brindará el tiempo necesario para responder cualquier duda que surja de acuerdo a la presentación de la propuesta, además se discutirán los puntos de vistas para realizar cambios si es necesario, cambios que se adapten a las exigencias de la alcaldía y que vayan en función con las necesidades y objetivos de la misma.

#### **3.13.3. Aprobación.**

Al haber discutido y revisado la propuesta con las personas correspondientes será el Alcalde junto al concejo los responsables de la aprobación de dicha propuesta.

### 3.13.4. Difusión.

En esta etapa se entregará una copia del documento con la propuesta a cada jefe de área en la alcaldía.

### 3.13.5. Ejecución.

Una vez se tenga el diseño de la organización y que todas las áreas tengan el conocimiento del funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, el alcalde junto al concejo deberá facilitar los recursos necesarios para poner en marcha la propuesta ya que se espera que dicha propuesta sea tomada en cuenta para el presupuesto del 2023.

### 3.14. Cronograma.

**Cuadro 23. Cronograma de implementación de la propuesta de la Unidad de Recursos Humanos**

Actividad	Responsable de la puesta en marcha	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega del documento final	Equipo de investigación	■											
Discusión de la propuesta	Alcalde Municipal y Concejo	■	■	■									
Aprobación de la propuesta	Alcalde Municipal y Concejo			■									
Difusión del requerimiento de personal	Gerente General			■	■	■							
Recepción de Curriculum Vitae	Gerente General					■							
Convocatorias de los candidatos	Gerente General					■							
Entrevista Preliminar	Gerente General					■	■						
Aplicación de pruebas psicotécnicas	Gerente General						■						
Entrevista de contratación	Alcalde Municipal							■					
Elaboración del expediente	Gerente General							■	■				
Firma de Contrato	Gerente General								■				
Inicio de labores del empleado	Nuevo trabajador									■			
Inducción al nuevo empleado a la Institución	Gerentes de las diferentes unidades									■	■	■	■

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS**

Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2009.

Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición, Florida International University y Universidad Nacional Autónoma de México, 2009.

Mundy R.Wayne , Spar. Administración de recursos humanos decimoprimer Edición, McNeeseStateUniversity, Louisina, 2010.

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de recursos humanos, Universidad Autónoma de Nuevo León, México ISBN:978-607-27-0535-7

Weiss Dimitri, Documento de Investigación Políticas de Capital Humano en la empresa familiar, Cátedra de la Empresa Familiar, Pricewaterhousecoopers y el Instituto de la Empresa Familiar, España 2007.

Werther William B. y Davis Keith, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, 2008.

### **DOCUMENTOS**

Información brindada por el tesorero Alcaldía Municipal de Huizúcar, Filosofía de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, 23 de Julio 2022.

### **LEYES**

Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente n°38 fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial n°234 tomo 281 fecha 16 de diciembre de 1983.

Código Municipal, decreto n°274 publicado en el diario oficial n° 23 tomo 290 en fecha 5 de febrero de 1986

Código de Trabajo, decreto n° 15, publicado en el diario oficial 142, Tomo 236, fecha 31 de julio de 1972

Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto 1039 publicado en el diario oficial n° 103 tomo 371 en fecha 6 de junio de 2006.

Ley de la Corte de Cuentas de la República, decreto n°438 publicado en el diario oficial n°176, tomo 238 fecha 25 de septiembre de 1995; Reformada bajo el decreto legislativo n°538, tomo 413 fecha 14 de diciembre de 2006

Ley del Seguro Social, decreto n°1263, publicado en el diario oficial el N°266, Tomo 161 fecha 11 de diciembre de 1953.

Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones (AFP), Decreto n°98 publicado en el diario oficial n°171 tomo 372 fecha 14 de septiembre de 2006

## **PAGINAS WEB**

Desarrollar Un Sistema Informático Que Optimice La Gestión De Talento Humano Para La Asociación Asosermanelun, Utilizando Tecnología Open Source Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, www.istvidanueva.edu.ec, abril 2021, pág. 8 párrafos 1 al 3. <http://dspace.istvidanueva.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/133/47.0460%20%20MU%C3%91OZ%20PEREZ%20JONATHAN%20DARIO.pdf?sequence=1>

Revista Entorno, Universidad Tecnológica de El Salvador, (agosto 2014), número 56: 22-36, ISSN 2218-3345, pág. 24 párrafo 1 al 3. <https://www.lamjol.info/index.php/entorno/article/view/6261/5983>

Revista Digital Memorias (agosto 2014), número 23, ISSN 1794-8886.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-88862014000200006#n\\_1](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-88862014000200006#n_1)

Universidad de Zulia, luz.edu.edu.ve, marzo de 2018.  
[https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D)

### **ENTREVISTA**

Información brindada por el tesorero Alcaldía Municipal de Huizúcar., Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, 23 de Julio 2022

**ANEXOS.**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDOS A LOS EMPLEADOS**  
**DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR**



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



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE  
HUIZÚCAR.**

Estimado participante, la presente encuesta está diseñada por estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, en la carrera de Licenciatura de Mercadeo Internacional, su opinión es muy valiosa para el desarrollo de la investigación referente a la Organización de una Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Huizúcar. La información recolectada en el presente instrumento tiene fines académicos por lo tanto tendrá totalmente confidencialidad.

Objetivo: Recopilar información de los procesos y actividades administrativas que se realizan en la alcaldía Municipal sin contar con una unidad de Recursos Humanos.

A continuación, se muestran una serie de interrogantes, se solicita contestar cada una de ellas, llenado con un chequecito los cuadrillos  y contestando la pregunta abierta que correspondan.

**I. Datos Generales:**

**A. Género**

- Femenino  
 Masculino

**B. Edad**

- 18- 22 años  
 23-27 años  
 28-32 años  
 33-37 años  
 Más de 44 años

**C. Tiempo laborando en la institución:**

- Menos de un año
- De uno a cuatro años
- más de cinco años

**D. Qué nivel de estudio posee.**

- Educación Básica
- Bachillerato
- Educación superior
- Técnicos
- Otros: \_\_\_\_\_

**E. Mencione el área en la institución en la cual labora.**

- Jefatura
- Administrativo
- Operativo

**II. Preguntas de contenido básico.**

**1. ¿Tiene conocimiento en qué Departamento desempeñan las actividades relacionadas con Recurso Humanos?**

- Si
- No

**2. ¿A quién se aboca para solventar sus dudas o problemas laborales?**

---

**3. ¿Se ha encontrado alguna vez con inconvenientes por la falta de una unidad que atienda específicamente las necesidades del personal?**

- Si
- No
- Algunas veces

**4. Si su respuesta anterior fue afirmativa seleccione el inconveniente ocurrido por la falta de una unidad que atienda específicamente las necesidades del personal.**

- Permisos (médicos, o personales)
- Incapacidades
- Días compensatorios
- Vacaciones
- Problemas interpersonales

**5. ¿De cuántas personas usted recibe órdenes o instrucciones con respecto a sus labores diarias?**

- Una persona
- Dos personas
- Tres personas
- Más de tres personas

**6. ¿Con que frecuencia realiza actividades que no están dentro de sus funciones normales de trabajo?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Ocasionalmente
- Mensualmente
- Nunca

**7. De la forma en que los encargados de los procesos del Recurso Humano ejecutan estas tareas en su opinión ¿Considera que estas personas cuentan con los conocimientos, habilidades y tiempo necesario para ejecutar estas labores?**

- Si
- No
- Indiferente

8. **¿Conoce si en la alcaldía existen manuales administrativos (Manuales de políticas internas, manuales de normas y procedimientos, manuales del empleado etc.)?**

- Sí
  - No
  - ¿Cuáles?
- 

9. **¿Quién es la persona responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?**

- Alcalde
- Gerente General
- Contador

10. **De las siguientes fuentes ¿Cuál utilizó la alcaldía para su contratación?**

- Plan de Carrera de la institución
- Bases de Datos
- Recomendaciones
- Bolsa de trabajo municipal

11. **¿Cuenta la alcaldía Municipal de Huizúcar con un documento donde se establezcan los perfiles de puesto y donde se establezcan los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal?**

- Sí
- No

12. **¿Al momento de su contratación recibió la inducción necesaria para conocer la visión, misión, objetivos, obligaciones, derechos, deberes, prohibiciones, beneficios del personal de la alcaldía de Huizúcar?**

- Sí
- No

13. **¿Considera necesario al momento de las contrataciones fuera conveniente hacer pruebas psicológicas y psicométricas que permitan evaluar las capacidades de los aspirantes?**

- Si
- No

Sería conveniente

**14. ¿Conoce usted si la Alcaldía cuenta con una política salarial o planes de carrera que les permitan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución?**

- Sí  
 No

**15. ¿Desde que trabaja en la alcaldía, ha recibido alguna capacitación para mejorar sus habilidades y funciones en la entidad?**

- Si  
 No  
 Algunas veces

**¿Cuáles?**

---

**16. ¿En su opinión es importante que exista un programa donde se motive a los empleados por su buen desempeño laboral?**

- SI  
 No

**¿Cuáles?**

---

**17. ¿Considera que la existencia de una unidad de Recursos Humanos podría mejorar el clima laboral entre los empleados?**

- Si  
 No  
 Posiblemente

**18. En su opinión, la existencia de una unidad encargada de los asuntos relacionadas al personal, ¿Podría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la institución?**

Si

Posiblemente

No

¿Por qué?

---

**Sí se propusiera una unidad de Recursos Humanos, ¿Cuáles serían sus expectativas?**

Altas

Bajas

Indiferente

**19. En su opinión ¿qué características debe poseer el aspirante a gerente de Recursos Humanos?**

---

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Datos Generales.

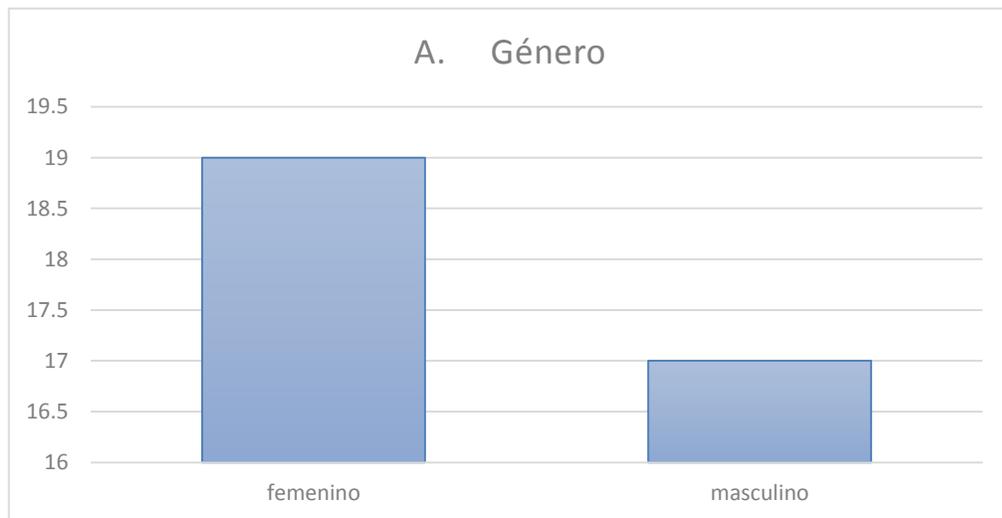
#### A. Género.

**Objetivo:** Conocer el género de los trabajadores encuestados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA%
FEMENINO	19	53%
MASCULINO	17	47%
TOTAL	36	100%

**Tabla 1. Género.**

**Gráfico 1. Género.**



#### **Interpretación.**

El 53% de la población encuestada son de género femenino y el 47% son de género masculino, lo que denota que la Alcaldía Municipal de Huizúcar comparte el pensamiento de igualdad de oportunidades para los empleados que laboran en ella. Cabe mencionar que los empleados de la institución han manifestado que el proceso de selección está basado en la capacidad académica, intelectual y experiencia de los participantes, eso quiere decir que no existe el favoritismo ni

ayudas internas en los procesos de selección.

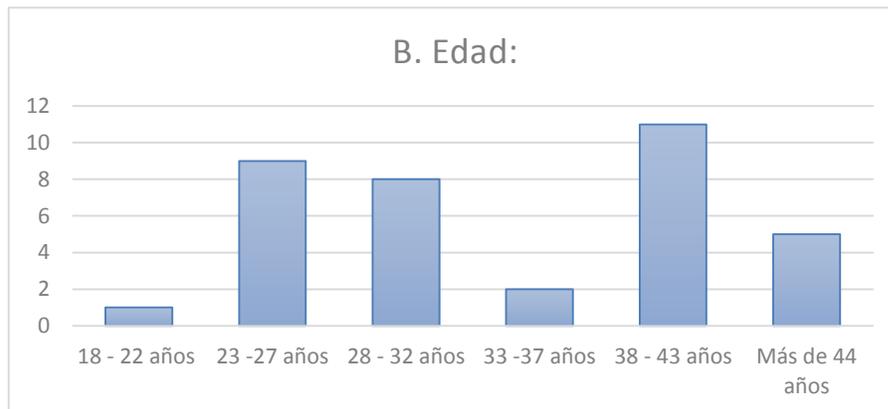
### B. Edad

**Objetivo:** Indagar en los rangos de edades en los que se encuentran la población de trabajadores de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 2. Edad.**

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
18 - 22 años	1	3%
23 -27 años	9	25%
28 - 32 años	8	22%
33 -37 años	2	6%
38 - 43 años	11	31%
Más de 44 años	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2. Edad.**



### Interpretación.

Las edades en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Huizúcar está muy diversificada ya que el 31 % del personal está conformado entre las edades de 38 a 43 años de edad, además mencionar que los otros rangos estudiados están estrechamente parecidos al antes mencionado, lo que podría significar que en la institución los empleados poseen experiencia en las labores que desempeñan pero a su vez tienen empleados los

cuales aportan ideas novedosas y mucho empeño en la ejecución de sus actividades.

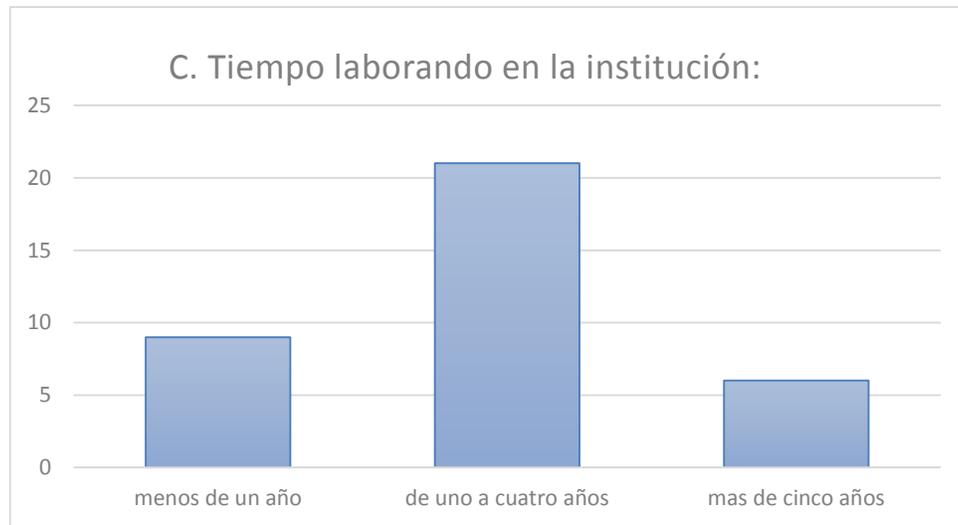
### C. Tiempo laborado en la institución.

**Objetivo:** Conocer el tiempo que los empleados han estado laborando en la institución.

**Tabla 3. Tiempo laborado en la institución.**

<b>TIEMPO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA%</b>
<b>Menos de un año</b>	9	25%
<b>De uno a cuatro años</b>	21	58%
<b>Más de cinco años</b>	6	17%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3. Tiempo laborado en la institución.**



### **Interpretación.**

El 58% de la población encuestada menciona tener de uno a cuatro años trabajados en la institución, esto se debe a que con la nueva gestión del alcalde municipal muchos de los puestos administrativos fueron reemplazados por reestructuración de la alcaldía.

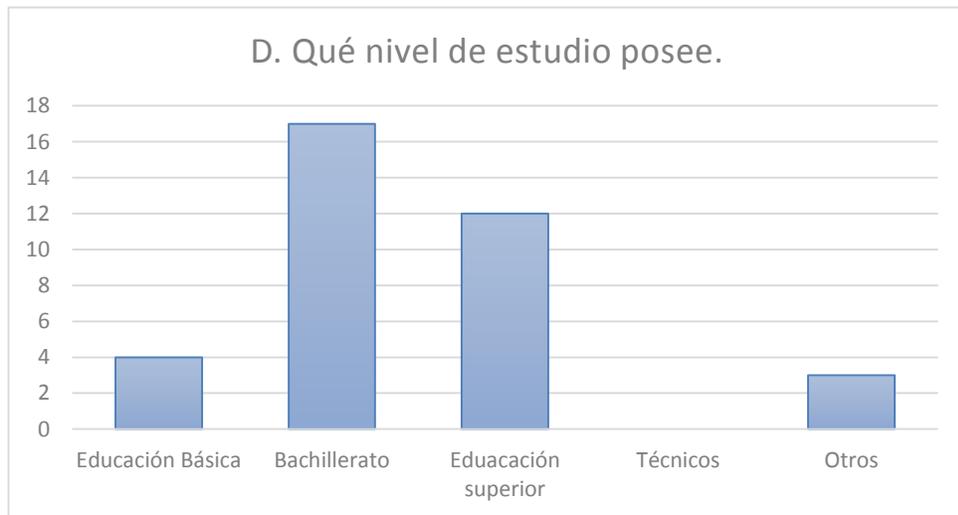
#### D. Qué nivel de estudio posee.

**Objetivo:** Conocer el grado de preparación Académica que poseen los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar

**Tabla 4. Nivel de estudio posee.**

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA%
Educación Básica	4	11%
Bachillerato	17	47%
Educación superior	12	33%
Técnicos	0	0%
Otros	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4. Nivel de estudio posee.**



#### **Interpretación.**

Se observa que el 47% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar se encuentran en un nivel de Educación Media, eso significa que muchos de los empleados han aprendido de manera empírica o con la experiencia adquirida a través de los años de

trabajo realizado.

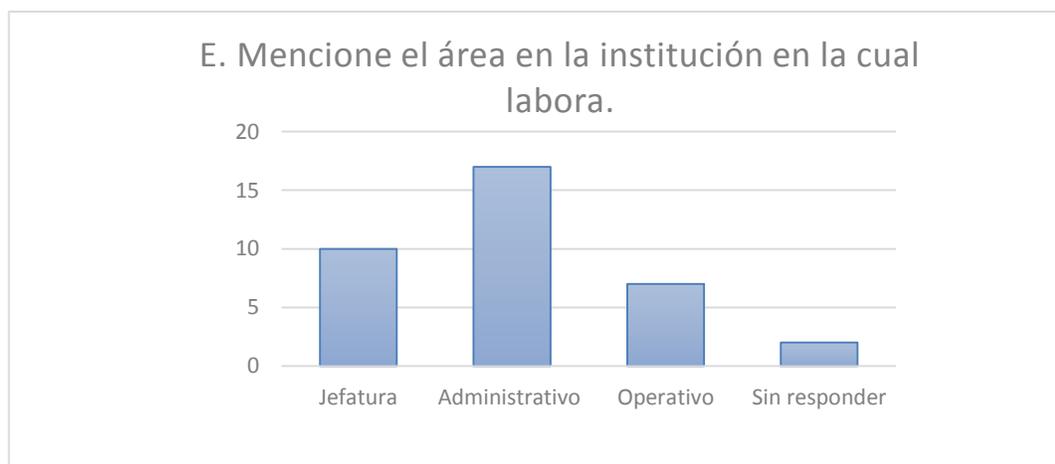
### **E. Mencione el área en la institución**

**Objetivo:** Identificar el área en el que desempeñan sus actividades los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 5. Área en la institución.**

<b>ÁREA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA%</b>
<b>Jefatura</b>	10	28%
<b>Administrativo</b>	17	47%
<b>Operativo</b>	7	19%
<b>Sin responder</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5. Área en la institución.**



### **Interpretación.**

El 47% de los empleados encuestados son del área administrativa el resto son jefaturas y empleados que apoyan las áreas administrativas.

### **Preguntas de Contenido.**

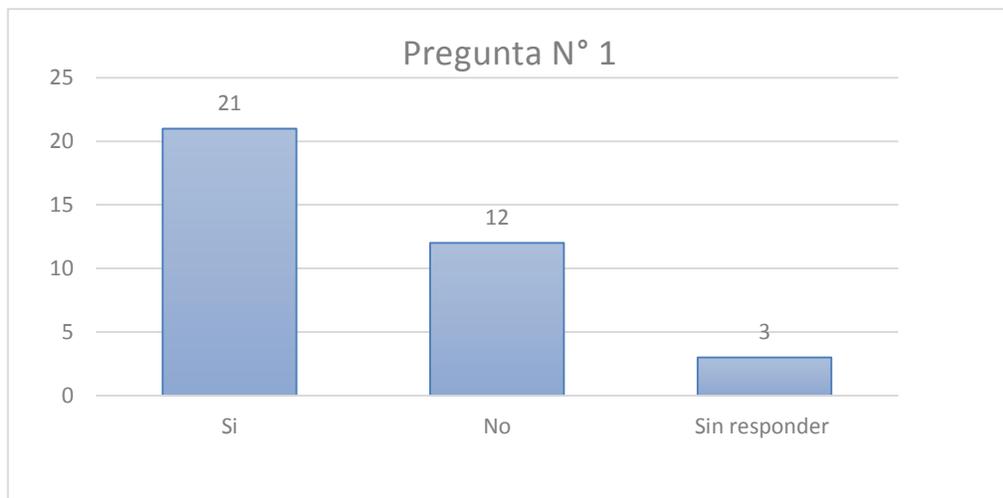
**1. ¿Tiene conocimiento de que departamento desempeña las actividades relacionadas con Recursos Humanos?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados conocen quien es la persona que gestiona las actividades de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 6. Pregunta 1.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA%</b>
<b>Si</b>	21	58%
<b>No</b>	12	33%
<b>Sin responder</b>	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6. Pregunta 1.**



**Interpretación.**

Del total de los empleados encuestados, 21 contestaron que si conocen que departamentos actualmente realizan las labores de Recursos Humanos.

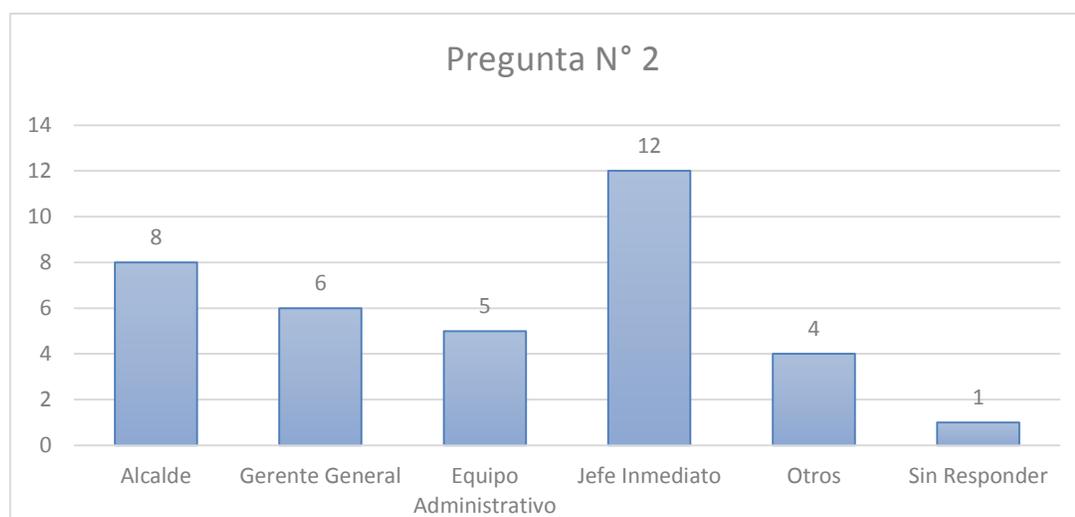
## 2. ¿A quién se aboca para solventar sus dudas o problemas laborales?

**Objetivo:** Conocer a que jefatura o persona se abocan los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar para solventar sus problemas laborales.

**Tabla 7. Pregunta 2.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Alcalde	8	22%
Gerente General	6	17%
Equipo Administrativo	5	14%
Jefe Inmediato	12	33%
Otros	4	11%
Sin Responder	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7. Pregunta 2.**



### **Interpretación.**

Los resultados de esta interrogante son muy dispersos, la falta de una persona encargada específicamente del área de Recursos Humanos ocasiona fuga de información y los empleados no tienen claro a quién acudir en ciertas circunstancias, es una problemática

que las entrevista se menciona como de las más grandes con la que cuenta la actual administración del recurso humano en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

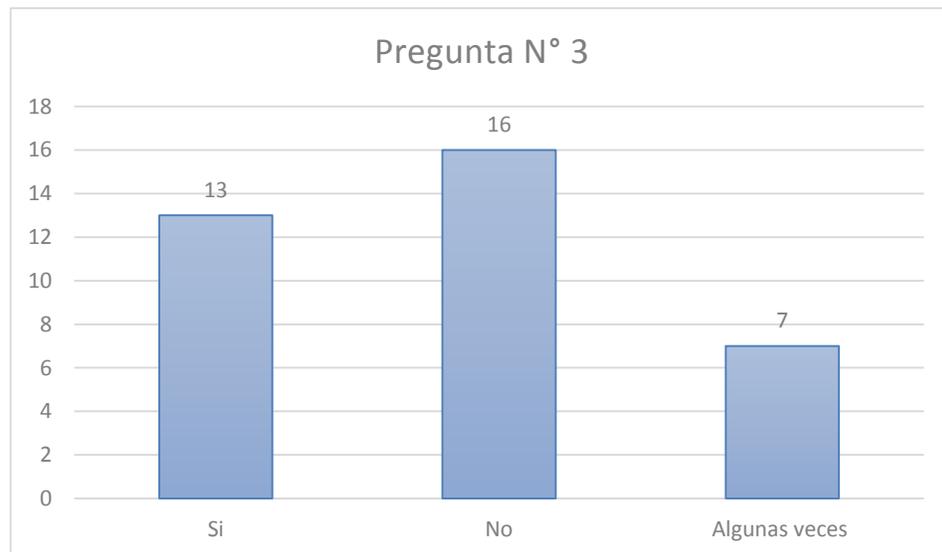
**3. ¿Se ha encontrado alguna vez con inconvenientes por la falta de una unidad que atienda específicamente las necesidades del personal?**

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar han tenido algún tipo de problemática por la falta de atención al no contar con una unidad de Recursos Humanos.

**Tabla 8. Pregunta 3.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	13	36%
No	16	44%
Algunas veces	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8. Pregunta 3.**



**Interpretación.**

Se observa que solamente 16 empleados encuestados contestaron que no han tenido dificultades con la gestión actual de los Recursos Humanos, pero los datos muestran que

no hay mucha discrepancia en la información porque 13 personas mencionan que si han tenido problemas con las gestiones con el personal quedando en evidencia la falta que dicha unidad actualmente.

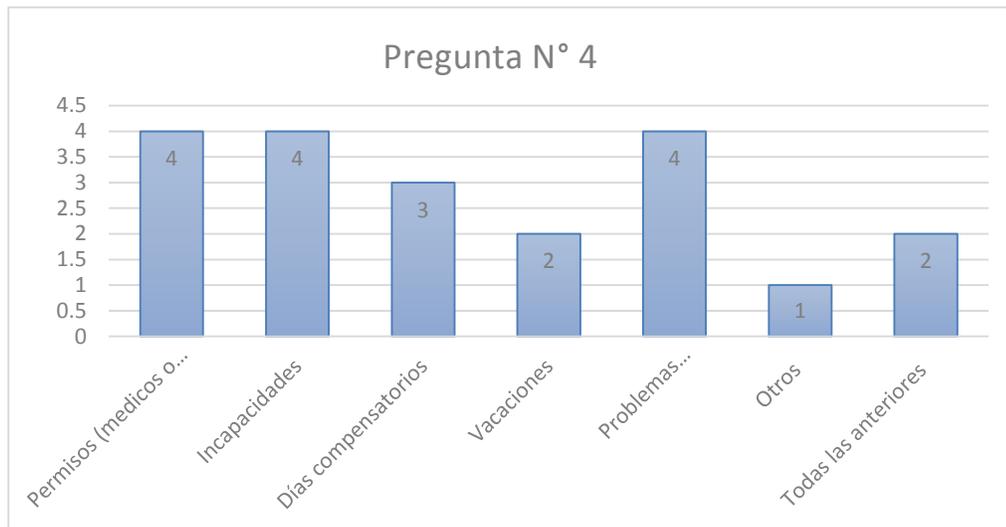
**4. Si su respuesta anterior fue afirmativa seleccione el inconveniente ocurrido por la falta de una unidad que atienda específicamente las necesidades del personal**

**Objetivo:** Conocer a mayor detalle qué problemática en específico han tenido los empleados de la Alcaldía al no contar con una unidad especializada en el recurso humano.

**Tabla 9. Pregunta 4.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Permisos (médicos o personales)</b>	4	11%
<b>Incapacidades</b>	4	11%
<b>Días compensatorios</b>	3	8%
<b>Vacaciones</b>	2	6%
<b>Problemas interpersonales</b>	4	11%
<b>Otros</b>	1	3%
<b>Todas las anteriores</b>	2	6%
<b>Sin responder</b>	16	44%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9. Pregunta 4.**



**Interpretación.**

Los datos muestran que de igual manera que la pregunta anterior 16 personas contestaron que no tenían problemas con la gestión de los Recursos Humanos y el resto de los encuestados manifestaron que problemáticas han experimentado al no poseer una unidad de Recursos Humanos que atienda sus necesidades.

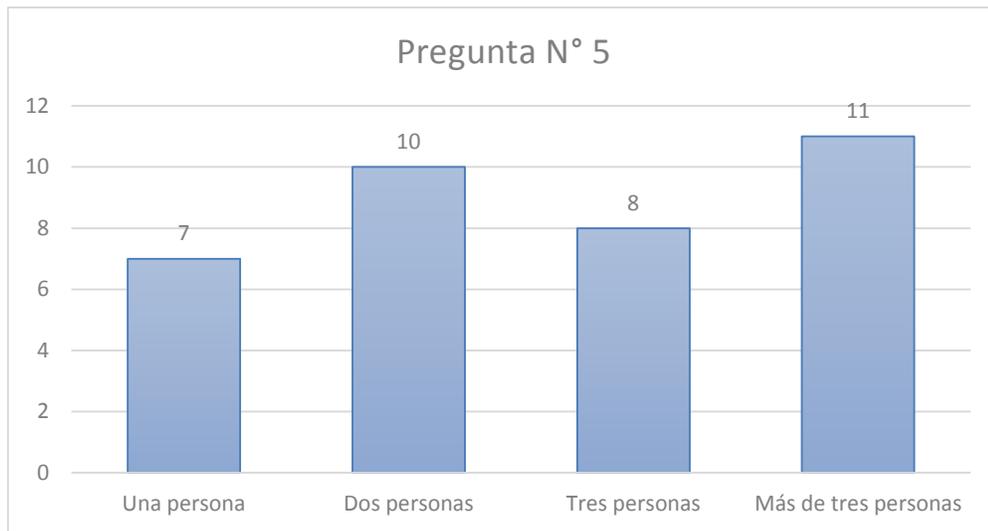
**5. ¿De cuántas personas usted recibe órdenes o instrucciones con respecto a sus labores diarias?**

**Objetivo:** Analizar si en la Alcaldía Municipal de Huizúcar cumplen con el principio de unidad de mando que indica que el empleado debe recibir órdenes e indicaciones de un único jefe y no de varias personas.

**Tabla 10. Pregunta 5.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Una persona	7	19%
Dos personas	10	28%
Tres personas	8	22%
Más de tres personas	11	31%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10. Pregunta 5.**



**Interpretación.**

Como se puede observar 11 personas respondieron que reciben órdenes o instrucciones de más de tres personas para realizar sus labores diarias. Esto concuerda con las entrevistas realizadas porque las labores de Recursos Humanos están distribuidas en 4 personas y áreas específicamente. En este caso no se cumple el principio de unidad de mando, ya que empleados reciben más de una orden porque no solo los jefes inmediatos están a cargo de ellos si no también todas las áreas que cumplen las labores de Recursos Humanos.

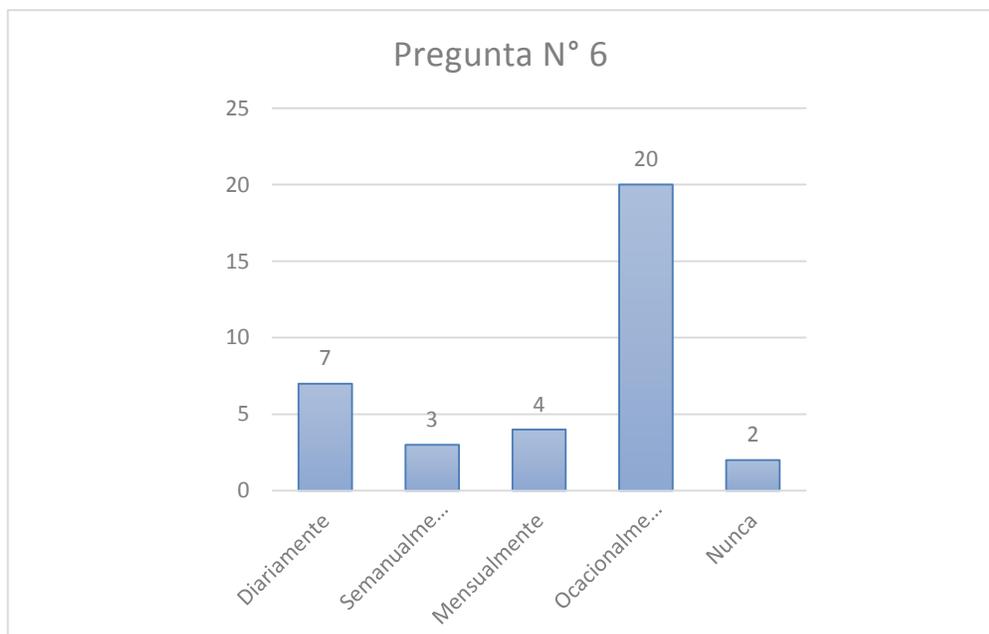
**6. ¿Con que frecuencia realiza actividades que no están dentro de sus funciones normales de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer sí los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar específicamente realizan las actividades para las que fue contratado o realiza actividades extraordinarias a sus funciones.

**Tabla 11. Pregunta 6.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Diariamente</b>	7	19%
<b>Semanalmente</b>	3	8%
<b>Mensualmente</b>	4	11%
<b>Ocasionalmente</b>	20	56%
<b>Nunca</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11. Pregunta 6.**



**Interpretación.**

De los empleados encuestados más de la mitad contestó que desempeña otras actividades que no estén relacionadas con su puesto de trabajo, sin embargo, las actividades no están definidas por escrito, es decir las jefaturas van agregando actividades que no son propiamente del puesto de trabajo,

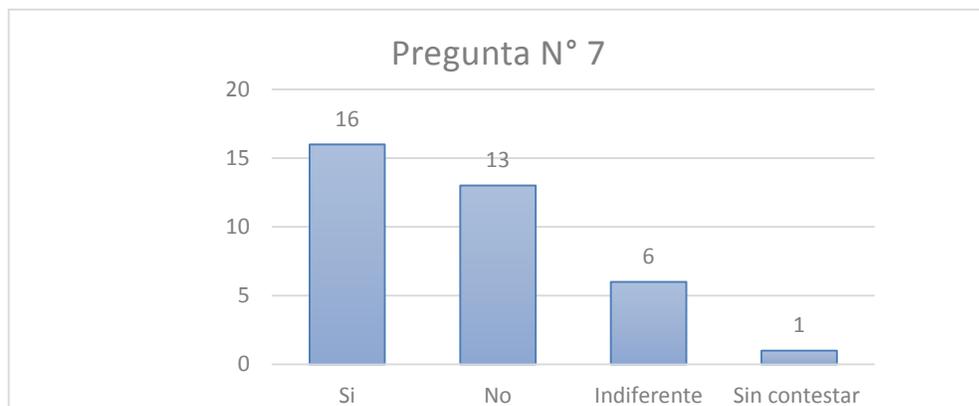
**7. De la forma en que los encargados de los procesos del Recurso Humano ejecutan estas tareas en su opinión ¿Considera que estas personas cuentan con los conocimientos, habilidades y tiempo necesario para ejecutar estas labores?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar consideran que las personas a cargo del personal en estos momentos tienen las capacidades necesarias para realizar esta labor.

**Tabla 12. Pregunta 7.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	16	44%
No	13	36%
Indiferente	6	17%
Sin contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. Pregunta 7.**



**Interpretación.**

Los datos de los encuestados muestran que 16 personas consideran que, si los encargados de las actividades de Recursos Humanos actualmente son capaces, cuentan con los

conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar las labores. Esto se debe a que cada persona encargada de ciertas actividades son especialistas en el área, ejemplo: el Contador General es el encargado de planillas de sueldo, el Gerente general y el alcalde Municipal encargados de las contrataciones, acciones de personal y todo lo relacionado con la administración del personal y el Tesorero es el encargado de las planillas de Seguridad Social.

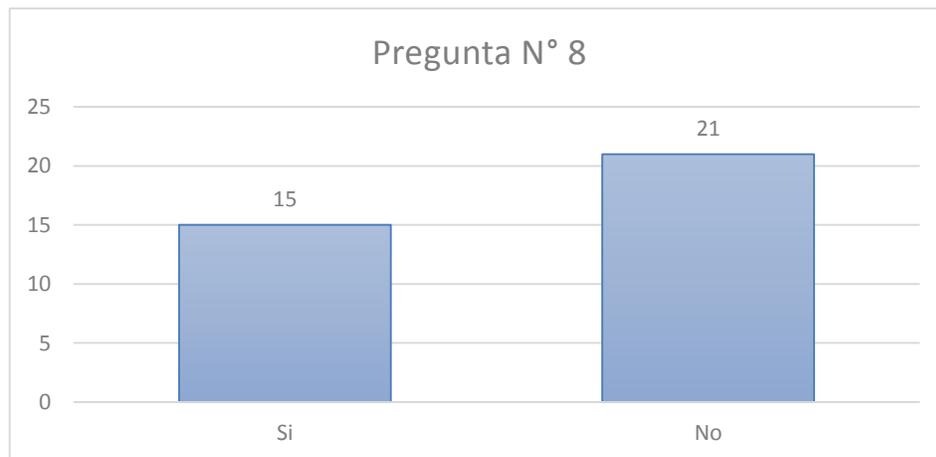
**8. ¿Conoce si en la alcaldía existen manuales administrativos (Manuales de políticas internas, manuales de normas y procedimientos, manuales del empleado etc.)?**

**Objetivo:** Indagar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar conocen a cerca de la existencia de manuales administrativos en la institución.

**Tabla 13. Pregunta 8.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	15	42%
No	21	58%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13. Pregunta 8.**



**Interpretación.**

Con respecto a los resultados obtenidos se puede confirmar la necesidad de la

actualización de los manuales administrativos, porque más del 50% de los empleados desconoce de la existencia de dichos manuales de la institución. En las entrevistas con las personas a cargo de la gestión de los Recursos Humanos se descubrió que, si existen tales manuales, pero consideran que están desfasados ya que hace algún tiempo no tienen la actualización debida. Los empleados solo tienen conocimiento sobre el Manual o reglamento de Políticas Municipales internas y Código Municipal.

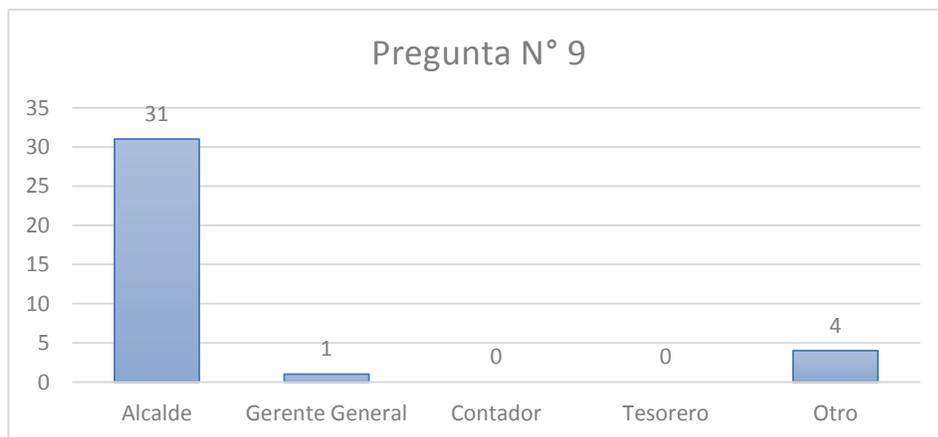
**9. ¿Quién es la persona responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?**

**Objetivo:** Conocer que persona es la encargada de las contrataciones del personal en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 14. Pregunta 9.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Alcalde</b>	31	86%
<b>Gerente General</b>	1	3%
<b>Contador</b>	0	0%
<b>Tesorero</b>	0	0%
<b>Otro</b>	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14. Pregunta 9.**



### Interpretación.

Según los datos obtenidos 31 de los empleados encuestados comentaron que el alcalde Municipal es la persona encargada de realizar la gestión de contratación del personal. De igual manera la información fue corroborada en las entrevistas. El alcalde y el Concejo Municipal son los que se encargan de elegir al candidato idónea.

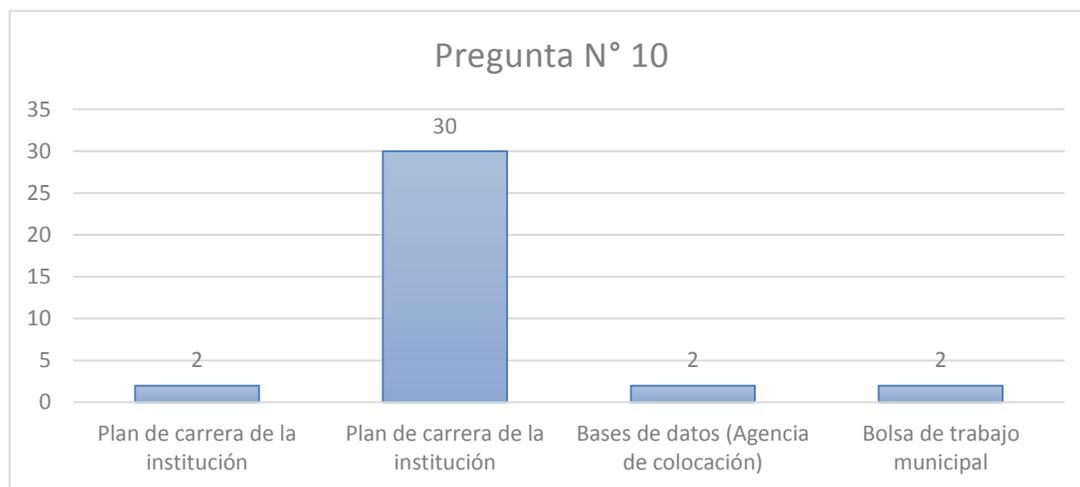
### 10. De las siguientes fuentes ¿Cuál utilizó la alcaldía para su contratación?

**Objetivo:** Estudiar los tipos de fuentes de reclutamiento poseen en la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 15. Pregunta 10.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Plan de carrera de la institución	2	6%
Recomendaciones	30	83%
Bases de datos (Agencia de colocación)	2	6%
Bolsa de trabajo municipal	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15. Pregunta 10.**



### **Interpretación.**

El 83% de los empleados encuestados mencionan que su contratación fue por medio de recomendaciones. Esta información ha sido corroborada por las entrevistas realizadas porque en ellas se menciona que la mayoría de contrataciones se realizan por recomendaciones, ya sea del alcalde municipal y del Concejo Municipal. En raras ocasiones acuden a otro tipo de fuentes de contratación. Específicamente la mayoría de los empleados de jefaturas y del área administrativa son recomendaciones de las autoridades antes mencionadas.

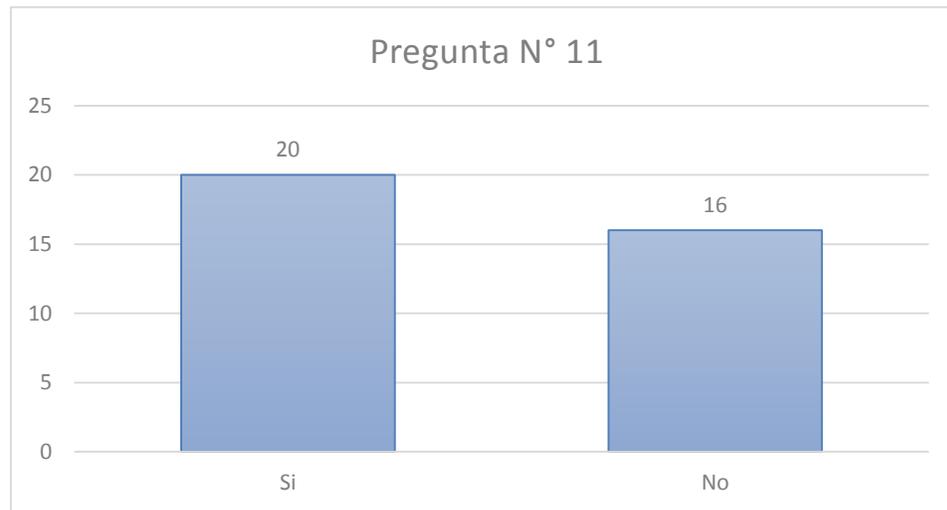
### **11. ¿Cuenta la alcaldía Municipal de Huizúcar con un documento donde se establezcan los perfiles de puesto y donde se establezcan los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal?**

**Objetivo:** Conocer sí la Alcaldía Municipal de Huizúcar posee un manual de reclutamiento y selección de personal o realizan esta tarea de manera empírica.

**Tabla 16. Pregunta 11.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	20	56%
<b>No</b>	16	44%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16. Pregunta 11.**



**Interpretación.**

Los resultados obtenidos muestran que más del 50% de los empleados conocen los manuales de descriptor de puestos. La información de los datos fue afirmada por la obtenida por las entrevistas; se cuentan con descriptores de puestos, pero igualmente desfasados, pero en cambio manuales de reclutamiento y selección de personal no existen ya que los procedimientos se realizan de manera empírica.

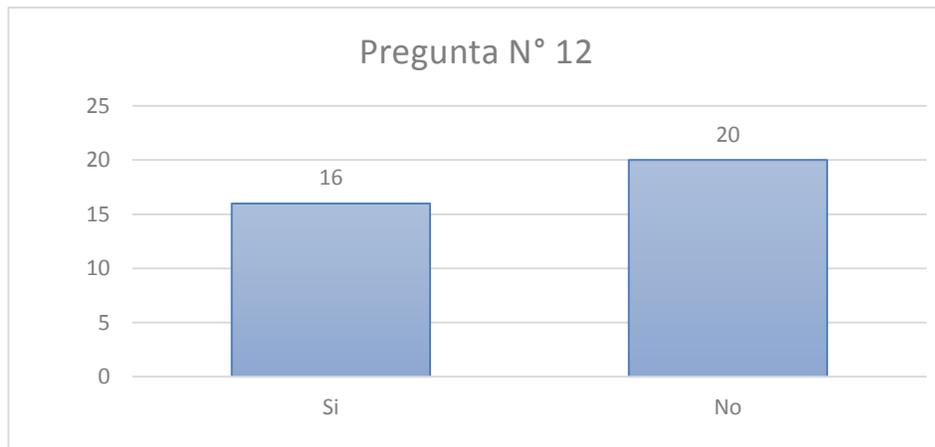
**12. ¿Al momento de su contratación recibió la inducción necesaria para conocer la visión, misión, objetivos, obligaciones, derechos, deberes, prohibiciones, beneficios del personal de la alcaldía de Huizúcar?**

**Objetivo:** Determinar sí se sigue imparte el debido proceso de inducción al nuevo personal de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 17. Pregunta 12.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	16	44%
<b>No</b>	20	56%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17. Pregunta 12.**



**Interpretación.**

Respecto a la pregunta más de la mitad de la población encuestada afirma que no recibieron una inducción adecuada. Las opiniones de los empleados aseguran que no se les brinda inducción formal si no que solo se les muestra el puesto de trabajo y se les presentan a los jefes inmediatos.

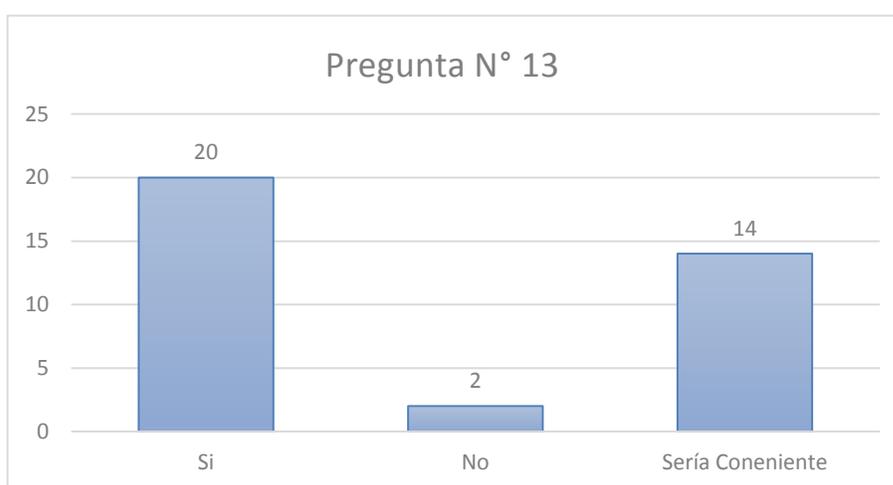
**13. ¿Considera necesario al momento de las contrataciones fuera conveniente hacer pruebas psicológicas y psicométricas que permitan evaluar las capacidades de los aspirantes?**

**Objetivo:** Conocer sí la Alcaldía Municipal de Huizúcar realiza pruebas de conocimiento y psicológicas a sus aspirantes como parte del proceso de selección de personal.

**Tabla 18. Pregunta 13.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	20	56%
<b>No</b>	2	6%
<b>Sería conveniente</b>	14	39%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18. Pregunta 13.**



**Interpretación.**

20 personas de la población encuestada consideran que si es necesario que se realicen pruebas de conocimiento y psicológicas para medir la capacidad de los nuevos empleados. De igual manera las autoridades de la Alcaldía encargadas de la gestión del talento humano consideran pertinente la realización de este tipo de pruebas a los aspirantes a cargos en la institución ya que actualmente no practican dichas evaluaciones en su proceso de contratación.

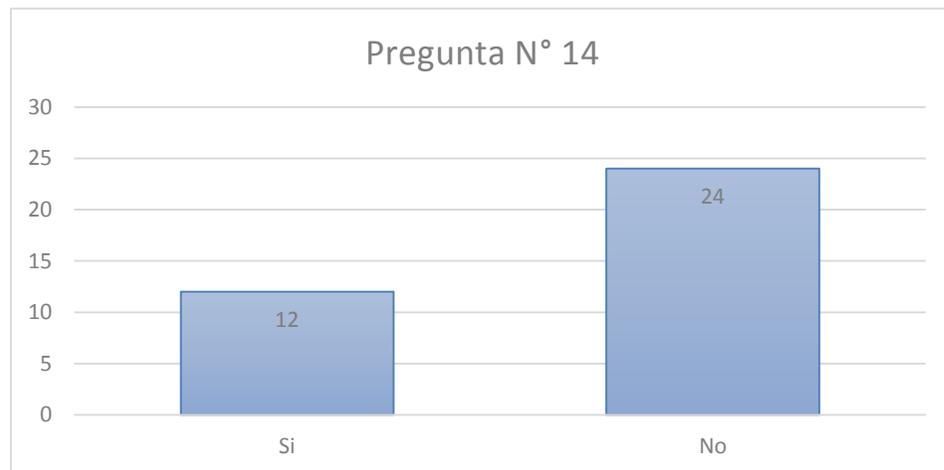
**14. ¿Conoce usted si la Alcaldía cuenta con una política salarial o planes de carrera que les permitan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución?**

**Objetivo:** Determinar si en la Alcaldía Municipal de Huizúcar cuenta con planes de carrera o políticas salariales a favor de los empleados.

**Tabla19. Pregunta 14.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	12	33%
<b>No</b>	24	67%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 19. Pregunta 14.**



**Interpretación.**

Más de la mitad de los empleados comentaron que en la institución no existen políticas salariales que incentive el desarrollo de los empleados. El tener una política de reconocimiento dentro la entidad podría aumentar la productividad, el desempeño laboral y elevar la estima de los empleados que laboran para la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**15. ¿Desde que trabaja en la alcaldía, ha recibido alguna capacitación para mejorar sus habilidades y funciones en la entidad?**

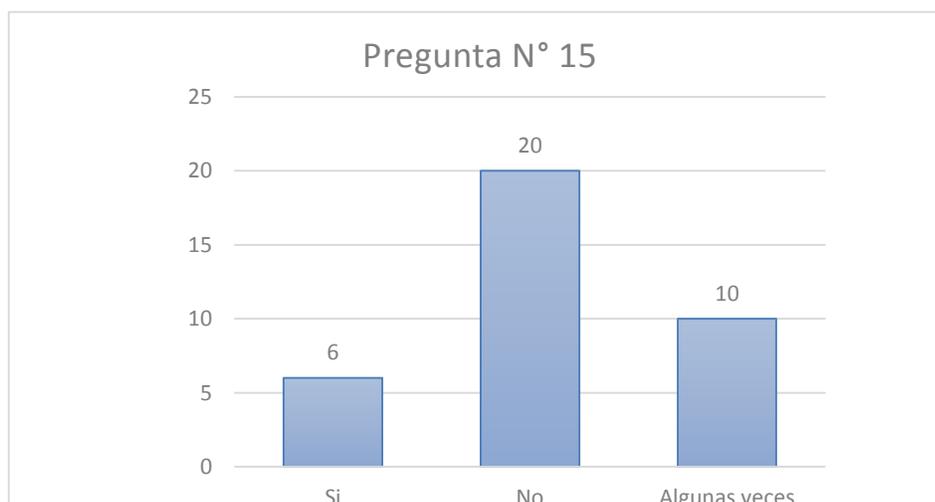
**Objetivo:** Conocer la relevancia que la Alcaldía Municipal de Huizúcar le da a

capacitar a sus empleados para el mejoramiento de sus habilidades y funciones.

**Tabla 20. Pregunta 15.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	6	17%
<b>No</b>	20	56%
<b>Algunas veces</b>	10	28%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 20. Pregunta 15.**



### **Interpretación.**

Los empleados de la alcaldía de Huizúcar, en su mayoría no han recibido capacitaciones para mejorar sus habilidades y funciones laborales, pues 20 de ellos contestaron que nunca han recibido capacitaciones. En las entrevistas el tesorero municipal expresó que solamente las áreas financieras y contables reciben capacitaciones gubernamentales cuando el Gobierno Central requiere actualización de conocimientos. La importancia de las capacitaciones en los empleados de vitalidad para un mejor desempeño y eficiencia.

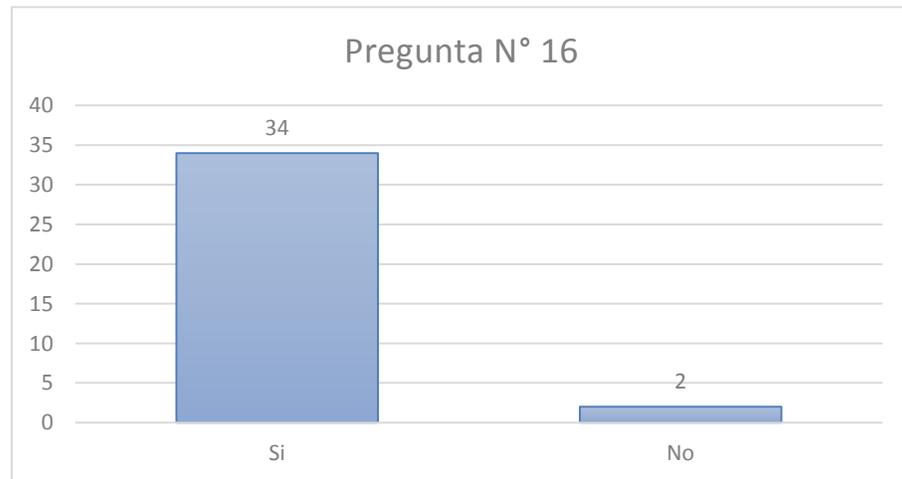
**16. ¿En su opinión es importante que exista un programa donde se motive a los empleados por su buen desempeño laboral?**

**Objetivo:** Indagar si la Alcaldía Municipal de Huizúcar cuenta con programas o políticas para incentivar a sus empleados para un mejor desempeño.

**Tabla 21. Pregunta 16.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	34	94%
No	2	6%
TOTAL	36	100%

**Gráfico 21. Pregunta 16.**



**Interpretación.**

La mayoría de los empleados concuerdan en que los programas de motivación son importantes para una institución. Será necesario proponer la implementación de un plan de motivación puesto esto vendría a mejorar el rendimiento, habilidades, y capacidades, así como también se convertiría en una ayuda para la consecución de objetivos de la institución.

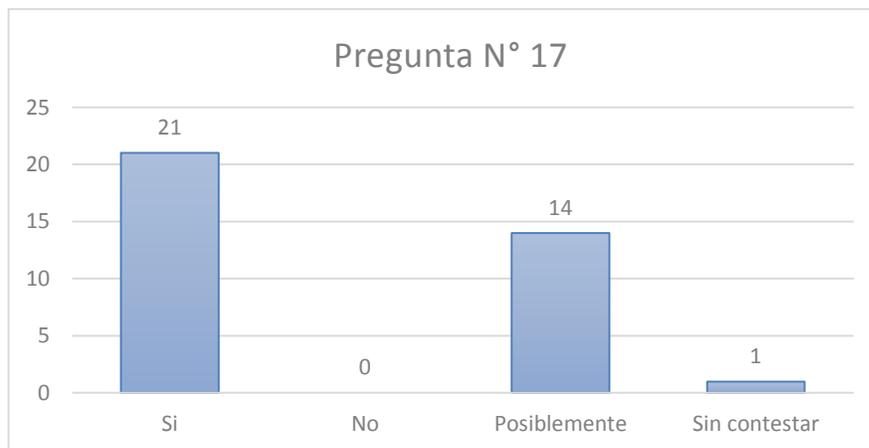
**17. ¿Considera que la existencia de una unidad de Recursos Humanos podría mejorar el clima laboral entre los empleados?**

**Objetivo:** Investigar la perspectiva de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar ante el mejoramiento del clima laboral con creación de una unidad de Recursos Humanos.

**Tabla 22. Pregunta 17.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Si</b>	21	58%
<b>No</b>	0	0%
<b>Posiblemente</b>	14	39%
<b>Sin contestar</b>	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 22. Pregunta 17.**



**Interpretación.**

De la misma manera que la interrogante anterior más del 50% de los empleados concuerdan en que el clima laboral es de suma importancia para la mejorar el desempeño de los empleados. Es necesario poseer un área de Recursos Humanos que se encargue de

la armonía de los empleados.

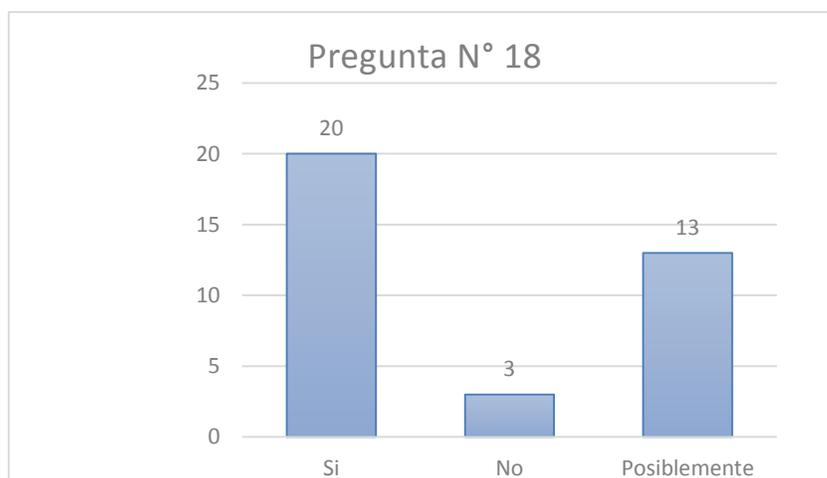
**18. En su opinión, la existencia de una unidad encargada de los asuntos relacionadas al personal, ¿Podría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la institución?**

**Objetivo:** Determinar si podría mejorar el desempeño de sus funciones en la entidad según la opinión de los empleados.

**Tabla 23. Pregunta 18.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	20	56%
No	3	8%
Posiblemente	13	36%
TOTAL	36	100%

**Gráfico 23. Pregunta 18.**



**Interpretación.**

En su mayoría, los empleados de la alcaldía de Huizúcar opinan que la existencia de una

unidad de Recursos Humanos, podría mejorar el desempeño laboral, pudiéndose interpretar estos resultados que casi todo el personal considera favorable la existencia de una unidad que se encargue únicamente del talento humano, pues las personas que contestaron “Posiblemente” tienen una expectativa alta pero a la vez una cierta inseguridad sobre qué pasaría, pues desconocen como funcionaría la institución con esta nueva unidad, ya que nunca han contado con ella.

“Los administrativos tendrían que tener un plan de trabajo”, mejoraría la atención al personal, el personal que está a cargo actualmente se dedicaría solo a su trabajo para el que fue contratado, para un mejor desempeño, procesos más centralizados y organizados y se mejoraría la comunicación entre empleados.

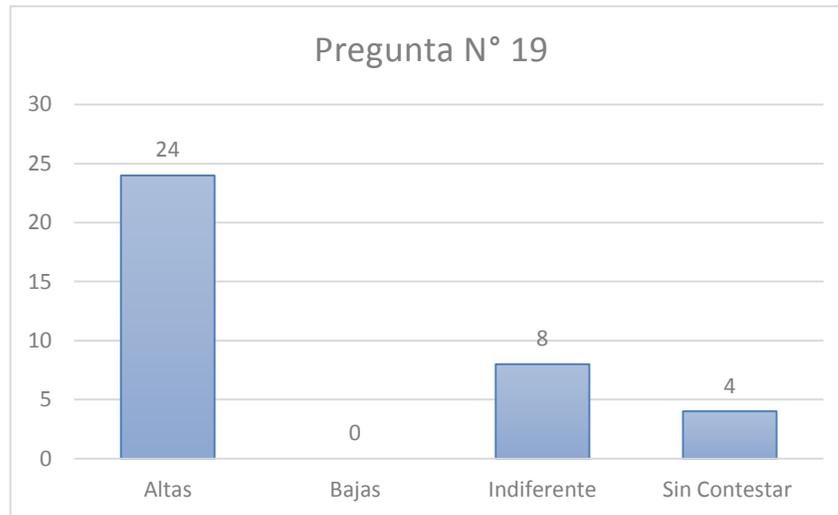
**19. Sí se propusiera una unidad de Recursos Humanos, ¿Cuáles serían sus expectativas?**

**Objetivo:** Conocer las expectativas de los empleados ante la creación de una unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**Tabla 24. Pregunta 19.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>Altas</b>	24	67%
<b>Bajas</b>	0	0%
<b>Indiferente</b>	8	22%
<b>Sin Contestar</b>	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 24. Pregunta 19.**



**Interpretación.**

Respecto a la pregunta 24 personas de las encuestadas contestaron que tienen altas expectativas sí se creara una unidad de Recursos Humanos ya que podrían solventar muchas de las problemáticas antes mencionadas de parte de los empleados. De igual manera en las entrevistas las actuales autoridades que gestionan las labores del talento humano tienen muchas expectativas con la propuesta de una unidad de Recursos Humanos porque así se ordenaría mejor la gestión del personal, mejorar la comunicación y optimizar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Huizúcar.

**20. En su opinión ¿Qué características debe poseer el aspirante a gerente de Recursos Humanos?**

La opinión de las características que tendría que poseer el aspirante a ocupar el cargo de la unidad de Recursos Humanos, los atributos y características más mencionadas fueron: Ético, responsable, capaz, competente, respetuoso, profesionalismo, neutral, eficiente, y capacidad de liderazgo.

## **ANEXO 2**

# **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE MUNICIPAL, GERENTE GENERAL, CONTADOR GENERAL Y TESORERO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR.**



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



**Objetivo:** Analizar las opiniones de los empleados acerca de las características para un gerente de Recursos Humanos.

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA GENERAL, CONTADOR Y TESORERO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR.**

Buenos días le agradecemos su tiempo al conceder la entrevista. la presente está diseñada por estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura de Mercadeo Internacional, su opinión es muy valiosa para el desarrollo de la investigación, la cual se refiere a estudiar la organización y estructura de la alcaldía municipal de Huizúcar en la actualidad esto ayudara a lograr diseñar y recomendar una estructura de una unidad de Recursos Humanos óptima y que se ajuste a las necesidades de la alcaldía, la información recolectada en el presente instrumento tiene fines académicos por lo tanto tendrá totalmente confidencialidad.

**OBJETIVO: Recolectar información sobre las actividades realizadas referente al manejo del personal de la alcaldía de Huizúcar.**

**I. Datos Generales:**

**A) Género**

Femenino

Masculino

**B) Tiempo laborando en la institución.**

Las 4 personas entrevistadas tienen un año y medio laborando en la alcaldía.

**C) Mencione el área en la institución en la cual labora.**

Alcalde municipal, Gerente general, Contador municipal, Tesorero municipal.

## **II. PREGUNTAS DEL CONTENIDO.**

**Situación actual y manejo de las técnicas para la administración del personal al no contar con la unidad de RRHH.**

- 1. ¿Quién realiza las funciones del departamento de recursos humanos actualmente?**
- 2. ¿Hay prácticas para proporcionar concursos internos o cuando hay selección de personal solo lo realizan con fuentes externas?**
- 3. ¿Quién es el encargado de realizar las contrataciones?**
- 4. ¿Cómo se realiza el reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal actualmente y quien es el encargado de realizar esta tarea?**
- 5. ¿Al contratar personal nuevo realizan pruebas psicológicas y psicométricas que permitan evaluar las capacidades de los aspirantes?**
- 6. ¿Cuándo realizan el proceso de selección la alcaldía posee un documento en el que se establezcan las características del puesto y perfil de la persona a ocupar el puesto?**
- 7. ¿La alcaldía actualmente cuenta con una persona para supervisar el desarrollo correcto de los puestos?**
- 8. ¿Quién se encarga de realizar dicha labor y que herramientas utiliza?**
- 9. ¿Cuál fue el precedente para analizar la necesidad de una unidad de Recursos Humanos?**
- 10. A que tipos de problemáticas se enfrenta con más frecuencia al realizar labores relacionadas al talento Humano.**
- 11. ¿Al ser usted una de las personas encargadas de asuntos relacionados al talento Humano, ¿Se preocupa por capacitar al personal para que estos den un mejor servicio a sus usuarios?**

**¿Por qué?**

- 12. ¿Poseen un registro del personal donde se establezcan, rotación de personal, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros?**
- 13. ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para sanciones al personal?**
- 14. ¿Existen en la alcaldía planes de carrera que permitan el ascenso de empleados a un mejor puesto del que desempeñan?**
- 15. ¿La alcaldía posee un reglamento interno de trabajo y manuales administrativos que rijan las operaciones de la institución?**
- 16. Para usted ¿Cuáles serían los principales beneficios con los que contaría el personal de la alcaldía al tener dentro de la estructura orgánica una unidad de Recursos Humanos?**
- 17. ¿Cuál sería el perfil idóneo para un gerente de la unidad de Recursos Humanos?**

**I. RESPUESTAS.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALCALDE</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>CONTADOR MUNICIPAL</b>	<b>TESORERO MUNICIPAL</b>
<p><b>1. ¿Quién realiza las funciones del departamento de recursos humanos actualmente?</b></p>	<p>Las personas encargadas de las tareas de Recursos humanos son: El encargado de la unidad jurídica que es el gerente general adonorem, contador general el tesorero y el alcalde municipal.</p>	<p>Las personas encargadas somos mi persona que veo el área jurídica y administración del personal el contador que él se hace cargo de elaborar las planillas de sueldos, el tesorero que elabora las planillas de ISSS y AFP y el Alcalde que él se encarga de las contrataciones</p>	<p>Se maneja que El alcalde con el gerente general son los encargados de llevar el control de los permisos remunerados y no remunerados, así como la resolución de conflictos, mi persona se encarga de realizar las planillas de sueldo y el tesorero municipal realiza las planillas de ISSS y AFP.</p>	<p>Todo lo referente al personal es el Gerente general, junto con el alcalde quien apoya en algunas gestiones de esta índole, en el área de planillas está encargado el Contador General y en el área de las planillas de Seguridad Social y beneficios sociales de encuentra el Tesorero Municipal.</p>

<p><b>2. ¿Hay prácticas para proporcionar concursos internos o cuando hay selección de personal solo lo realizan con fuentes externas?</b></p>	<p>Se maneja un 50% del personal de la administración pasada y se renovó todo el personal que poseían plazas o cargos de confianza, tal y como lo manda o permite la ley.</p>	<p>Honestamente la mayoría de contrataciones se lleva a cabo por recomendaciones y en la mayoría son personas de confianza del alcalde.</p>	<p>La mayoría de contrataciones las realiza el alcalde ya que a él le traen los curriculum sus conocidos y posteriormente se pasa a evaluación del concejo para aprobación cuando no son puestos de confianza ya si es un puesto de confianza el alcalde tiene la libertad de contratar al que mejor sienta el que va a desempeñar el puesto</p>	<p>La mayoría de contrataciones se realizan por medio de recomendaciones ya sea de parte del Alcalde y su Concejo o de las jefaturas. Si existen concursos para cubrir alguna plaza vacante y los empleados pueden aspirar si cumplen con las capacidades, pero generalmente como se menciona es por recomendaciones</p>
<p><b>3. ¿Quién es el encargado de realizar las contrataciones?</b></p>	<p>Como parte del proceso no decide solamente el alcalde, en los cargos de confianza el alcalde tiene la libertad de hacer las propuestas al concejo municipal</p>	<p>Se encarga el alcalde con ayuda de autorización del concejo ambos dan su punto de vista de cuál de los candidatos es idóneo para la plaza y de esa forma se hace la contratación</p>	<p>El alcalde y el concejo.</p>	<p>Por lo general, las propuestas se presentan al alcalde municipal y su Concejo y ellos determinan quien es el candidato idóneo.</p>

<p><b>4. ¿Cómo se realiza el reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal actualmente y quien es el encargado de realizar esta tarea?</b></p>	<p>En las contrataciones se toma en consideración las exigencias de la corte de cuentas y la ley de carrera administrativa, no se han tomado en cuenta la afinidad y la política, esto por las consecuencias que su administración en un futuro pueda verse en problemas cuando la corte de cuentas los evalúe.</p>	<p>El alcalde tiene la libertad en los puestos de confianza o jefaturas he de elegir la persona idónea que ocupara dichos puestos y por otra parte los puestos administrativos y operativos se hace la contratación con la decisión unánime entre el alcalde y el concejo</p>	<p>El alcalde tiene la libertad de contratar a quien él quiera en puestos de confianza o jefaturas y los demás puestos operativos y administrativos se piden posibles candidatos y se pasa a evaluación del concejo y el alcalde para poder realizar la contratación</p>	<p>El proceso no está determinado, pero básicamente consiste en presentar los candidatos ante el Alcalde y su Concejo, ellos evalúan cada perfil y si cumplen con los requisitos correspondientes se procede a entrevistas</p>
<p><b>5. ¿Al contratar personal nuevo realizan pruebas psicológicas y psicométricas que permitan evaluar las capacidades de los aspirantes?</b></p>	<p>Solamente se ha requerido que los candidatos a optar por estas plazas posean conocimientos en el área o administración pública, y que se puedan desempeñar desde el inicio de su cargo.</p>	<p>No se realizan pruebas psicológicas o psicométricas para ninguna de las vacantes simplemente se contratan en base a curriculum y experiencia.</p>	<p>No, actualmente no se realizan dichas pruebas.</p>	<p>Actualmente no poseen pruebas psicológicas y psicométricas que realizan al aspirante.</p>

<p><b>6. ¿Cuándo realizan el proceso de selección la alcaldía posee un documento en el que se establezcan las características del puesto y perfil de la persona a ocupar el puesto?</b></p>	<p>Para ello se tomó en cuenta un perfil para cada uno según las áreas, tomando en cuenta el manual de descripción de puestos, donde se menciona los requisitos para poder ser candidatos del cargo, y hasta el momento todas las plazas de confianza se han otorgado a personas que llenen ese perfil.</p>	<p>Si, actualmente se cuenta con dicho documento para los puestos de confianza y algunos puestos administrativos.</p>	<p>Si hay descriptores de puesto para la mayoría de puestos, aunque hace falta mejorarlos, pero si se tienen, lo único que no son del conocimiento de todos y no a todos se los dan cuando ingresan a laborar a la institución.</p>	<p>Si se cuenta con un documento, pero esta descontinuado, tiene años que no recibe una actualización y por tal motivo no lo tienen tan presente</p>
<p><b>7. ¿La alcaldía actualmente cuenta con una persona para supervisar el desarrollo correcto de los puestos?</b></p>	<p>Para el caso de ello es muy difícil en cuanto al personal que puedan tener para supervisión, aunque el tipo de trabajo les exige tener una evaluación constante del personal, por parte de las diferentes áreas, tanto por tesorería, contabilidad, el jurídico y por el alcalde, según sea el caso de un evento o proyecto</p>	<p>Cada empleado tiene que entregar una bitácora semanal de las actividades que realiza estas se archivan, además en las diferentes jefaturas el concejo está constantemente supervisando las labores que se realizan.</p>	<p>Cada empleado es responsable de llevar una bitácora de sus actividades realizadas en la semana hay jefaturas que se evalúan más que otras, pero si existe un control que en lo personal no está muy establecido, pero siento que se podría mejorar se establece la unidad de recursos humanos.</p>	<p>Anualmente, no, las evaluaciones de desempeño se realizan de manera anual en una reunión con las jefaturas y en ella se tocan aspectos importantes de cada una de las gestiones del periodo pasado y recomendaciones para el siguiente periodo a iniciar.</p>

<p><b>8. ¿Quién se encarga de realizar dicha labor y que herramientas utiliza?</b></p>	<p>Normalmente los evaluadores son los jefes de unidad, mismos que son evaluados por el alcalde municipal.</p>	<p>El alcalde municipal y el concejo, actualmente no cuenta con una herramienta ya que las observaciones se realizan de manera verbal.</p>	<p>El alcalde municipal y el concejo y no cuenta con una herramienta ya que las observaciones se realizan de manera verbal.</p>	<p>El Alcalde municipal y no cuenta con una herramienta ya que las observaciones se realizan de manera verbal</p>
<p><b>9. ¿Cuál fue el precedente para analizar la necesidad de una unidad de Recursos Humanos?</b></p>	<p>Surge debido a la saturación del trabajo que se da con las diferentes unidades, aunque estas personas cumplen con las asignaciones que se piden, pero esto trae como consecuencia una acumulación de trabajo al estar encargados de dos áreas.</p>	<p>La sobre carga laboral en las diferentes áreas y la falta de control en los empleados operativos</p>	<p>La sobre carga laboral en las diferentes áreas y la falta de control de los expedientes de los diferentes empleados de la alcaldía.</p>	<p>Centralizar las labores, ya que el mayor problema es la fuga de información. Es muchos casos la información no llega al área correspondiente en el tiempo necesario.</p>

<p><b>10. ¿A que tipos de problemáticas se enfrenta con más frecuencia al realizar labores relacionadas al talento Humano?</b></p>	<p>Los problemas más habituales son los permisos, que, aunque se otorguen con palabra por parte del alcalde y no es recibido por el gerente general pueden existir descuentos en planilla. Aunque el Gerente General tiene la facultad de otórgalos, estos deben ser firmados por el alcalde.</p>	<p>En cuestión de permisos se abocan a jefaturas que no corresponden y estos no comunican los permisos, eso hace que los días de pago se vea la problemática que se hagan descuentos al personal y estos se molesten porque alegan que habían solicitado el permiso, pero el mismo no se notificó al área correspondiente.</p>	<p>Una de las problemáticas a la que más me enfrento es que me toque por falta del gerente general o del alcalde los empleados se abocan a mi persona para solicitar permisos y muchas veces me ha tocado tomar decisiones que talvez no han estado del todo de acuerdo el gerente y el alcalde.</p>	<p>La comunicación en cuestiones de los empleados por ejemplo con los permisos, incapacidades, vacaciones y con cualquier información relevante al talento humano.</p>
--	---	--	--	--

<p><b>11. Al ser usted una de las personas encargadas de asuntos relacionados al talento Humano, ¿Se preocupa por capacitar al personal para que estos den un mejor servicio a sus usuarios?</b></p>	<p>Si, desde que se comenzó su gestión se ha trabajado con INSAFORP, trabajándose en diferentes áreas como talleres y capacitaciones. Al ver la importancia que esto tiene se ha tratado que la mayoría de colaboradores se puedan inscribir en ellos, ayudando a que puedan desarrollar más sus habilidades y puedan sumarlo en su curriculum vitae, es importante mencionar que esto no les ha incurrido un gasto adicional.</p>	<p>No existe un plan como tal ni un presupuesto que se destine a este, más sin embargo se ha mandado a diferente personal a que se capacite a INSAFOR en cursos básicos de Excel, Word, más que todo en el personal que hemos observado la deficiencia al no poder realizar las labores que se le asigna por falta de conocimiento de dichas herramientas.</p>	<p>Pues no es algo directamente que me preocupe ya que de eso se encarga más el alcalde o gerente, pero si se pueden ver deficiencias en un porcentaje de empleados y esto hace que otras áreas se sobre carguen ya que tienen que estar enseñando a usar cosas básicas como Excel o Word.</p>	<p>Si es importante capacitar al personal, pero no poseemos plan de capacitaciones y los empleados que reciben algún tipo de estudio o actualización de conocimientos más que todo son los empleados del área financiera y contable ya que se reciben cursos del Gobierno Central los cuales son obligatorios para actualizar conocimientos.</p>
--	--	--	--	--

<p><b>12. ¿Poseen un registro del personal donde se establezcan, rotación de personal, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros?</b></p>	<p>Sí, es el encargado de la unidad jurídica quien actúa como Gerente General de manera ad honorem quien asume este cargo y todo lo relacionado con el expediente de empleados.</p>	<p>Si se lleva un archivo no es tan formal más bien es para control interno, pero se está trabajando en mejorarlo.</p>	<p>Si se lleva un archivo no es tan formal más bien es para control interno, pero se está trabajando en mejorarlo</p>	<p>Si tienen, pero es un archivo físico, un archivo virtual no se posee como tal, ya se está elaborando, pero aún no se logra concretizar</p>
<p><b>13. ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para sanciones al personal?</b></p>	<p>Existe un marcador de llegadas y salidas, pero básicamente no se sanciona debido a que el personal normalmente sale tarde y esto compensa llegadas tardes, es por ello que existe flexibilidad si un trabajador llegase a llegar tarde o incumpla los horarios.</p>	<p>Acciones de personal escritas y llamadas de atención verbales.</p>	<p>Acciones de personal escritas y llamadas de atención verbales.</p>	<p>Acciones de personal escritas</p>

<p><b>14. ¿Existen en la alcaldía planes de carrera que permitan el ascenso de empleados a un mejor puesto del que desempeñan?</b></p>	<p>Si se practica, existen personas que, aunque hayan sido contratados en otras áreas, y debido a sus estudios, desempeño e interés en ascender hacia otra plaza, se les ha dado la oportunidad de que estos obtengan la plaza deseada.</p>	<p>Si existen, y se gestiona entre el personal que califique para el puesto para que puedan ascender de hecho ya se dio un caso en lo que va del periodo de administración.</p>	<p>Si existen, y se gestiona entre el personal que califique para el puesto para que pueda ascender de hecho ya se dio un caso en lo que va del periodo de administración.</p>	<p>Existen planes de carrera, pero no son muy utilizados ya que la mayor parte de la alimentación de los Recursos Humanos recae en las Recomendaciones</p>
<p><b>15. ¿La alcaldía posee un reglamento interno de trabajo y manuales administrativos que rijan las operaciones de la institución?</b></p>	<p>Manual de descripción de puestos.</p>	<p>Instrumentos, manual de organización de Administración instituciones gubernamentales</p>	<p>Instrumentos, manual de organización Administración instituciones gubernamentales</p>	<p>Instrumentos, manual de organización Administración instituciones gubernamentales</p>

<p><b>16. Para usted ¿Cuáles serían los principales beneficios con los que contaría el personal de la alcaldía al tener dentro de la estructura orgánica una unidad de Recursos Humanos?</b></p>	<p>Actualmente tiene 70 personas a su cargo, y estos necesitan la atención adecuada donde puedan abocarse ante alguna necesidad o problemática que pueda surgir, sin necesidad que sea directamente el alcalde quien resuelva algún inconveniente.</p>	<p>Que el personal tenga una sola persona a quien abocarse a la hora de realizar un permiso o necesite que resuelvan un conflicto o alguna información.</p>	<p>El liberar de responsabilidades que no corresponden a diferentes jefaturas y El que este una unidad que vele por los derechos y deberes tanto de la institución como de los empleados en general.</p>	<p>La principal ayuda sería la centralización de las operaciones, concentrar todos los esfuerzos en la correcta administración de los Recursos Humanos, atender de mejor manera las inquietudes y necesidades de los empleados.</p>
<p><b>17. ¿Cuál sería el perfil idóneo para un gerente de la unidad de Recursos Humanos?</b></p>	<p>Liderazgo, empatía, teniendo mejores resultados por ser más eficientes y serviciales pues este puede liderar pensando en la necesidad de la otra persona, de igual forma la responsabilidad y lealtad.</p>	<p>Alguien profesional con una carrera a fin al perfil que se necesita, responsable, que tenga cualidades de líder</p>	<p>Persona con carácter, respetuosa amable profesional</p>	<p>Alguien profesional, ordenado, habilidades de resolución de conflictos</p>