

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad De Ciencias Económicas
Escuela De Administración De Empresas



**"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

Trabajo de investigación presentado por:

Francia Carolina Benavides Galeano
Mirna Pandora Montes Molina
Patricia del Carmen Palacios Galdámez

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Lic. Francisco Cruz Letona

Docente Coordinador : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Febrero de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de Graduación está dedicado a todas aquellas personas, que de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este triunfo, la culminación de nuestra carrera:

A DIOS TODOPODEROSO:

Quien nos ha permitido llegar hasta esta fecha, fortaleciéndonos en los momentos difíciles para poder alcanzar esta meta.

A NUESTROS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Que nos brindaron su apoyo, colaboración y confianza motivándonos constantemente para superarnos continuamente y culminar nuestra carrera.

A NUESTROS PROFESORES Y ASESOR:

Que con paciencia y dedicación nos transmitieron los conocimientos académicos necesarios para desenvolvemos en nuestra profesión y lograr nuestra meta.

A TODOS ELLOS, INFINITAS GRACIAS

Francia Carolina Benavides Galeano
Mirna Pandora Montes Molina
Patricia del Carmen Palacios Galdámez

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iv
 CAPÍTULO I	
MARCO DE REFERENCIA	
A. MARCO METODOLÓGICO	1
1. Formulación y delimitación del problema	1
a. Formulación del problema	1
b. Delimitación del problema	2
2. Importancia del tema de la propuesta	2
3. Objetivos del tema de la propuesta	3
a. Objetivo general	3
b. Objetivos Específicos	3
4. Definición y operacionalización de hipótesis	4
a. Hipótesis General	4
b. Hipótesis específicas	4
c. Operacionalización de las hipótesis	5
 B. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR	 6
1. Antecedentes del municipio en El Salvador	6
2. Conceptos y definiciones	8
3. Importancia de las Alcaldías	9
4. El Concejo Municipal	9
5. Funciones de las Alcaldías Municipales	11
6. Leyes que rigen a las Alcaldías Municipales	11

C.	GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	13
1.	Antecedentes del Municipio de Ilopango	14
2.	Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango	14
3.	Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ilopango ..	13
4.	Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango	15
5.	Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ilopango	18
D.	ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO	18
1.	Administración de recursos humanos	18
a.	Concepto	18
b.	Importancia	20
c.	Objetivos de la administración de recursos Humanos	21
d.	Políticas de recursos humanos	21
2.	Las Funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público	22
a.	Presupuesto y planeación de recursos humanos .	23
b.	Análisis, descripción y evaluación de puestos	24
c.	Pagos y beneficios	25
d.	Reclutamiento, selección, contratación e Inducción	26
e.	Capacitación y desarrollo	28
f.	Evaluación del desempeño	29
g.	Salud y seguridad laboral	30
h.	Relaciones con los sindicatos	31
i.	Control de recursos humanos	32
3.	El Departamento de Recursos Humanos	32

a. Importancia del Departamento de Recursos Humanos	33
b. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	34
c. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos	35
d. Organización del Departamento de Recursos Humanos	36

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1. Objetivos de la investigación de campo	39
a. Objetivo general	39
b. Objetivos específicos	39
2. Alcances y limitaciones en la investigación de campo	40
3. Recolección de datos	41
a. Determinación de la población	41
b. Determinación de la muestra	42
c. Tabulación y comentario sobre los datos recolectados	44
B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	47
1. Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango	48
2. Presupuesto y planeación de recursos humanos	49
3. Análisis, descripción y evaluación de puestos ...	50
4. Pagos y beneficios	51

5.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	52
6.	Capacitación y desarrollo de personal y evaluación del desempeño	52
7.	Salud y seguridad laboral	54
8.	Relaciones laborales	55
9.	Control de recursos humanos	55
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
1.	Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango	56
	a. Conclusión	56
	b. Recomendación	57
2.	Presupuesto y planeación de recursos humanos	58
	a. Conclusión	58
	b. Recomendación	58
3.	Análisis, descripción y evaluación de puestos ...	60
	a. Conclusión	60
	b. Recomendación	60
4.	Pagos y beneficios	61
	a. Conclusión	61
	b. Recomendación	62
5.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	63
	a. Conclusión	63
	b. Recomendación	64
6.	Capacitación y desarrollo de personal y evaluación del desempeño	65
	a. Conclusión	65
	b. Recomendación	65
7.	Salud y seguridad laboral	67

a. Conclusión	67
b. Recomendación	67
8. Relaciones laborales	68
a. Conclusión	68
b. Recomendación	69
9. Control de recursos humanos	70
a. Conclusión	70
b. Recomendación	70

CAPÍTULO III

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	73
1. Justificación del Modelo de la Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango	73
2. Objetivos del Modelo de la Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango	74
3. Alcance del Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango ..	75
B. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	76
1. Índice	77
2. Introducción	78
3. Objetivos del Manual	79
4. Instrucciones para su uso y mantenimiento	80

5.	Legislación o base legal	81
6.	Principios de organización	81
7.	Diseño organizacional del departamento de Recursos Humanos	82
	a. Naturaleza	82
	b. Ubicación	83
	c. Estructura organizativa propuesta, tomando en cuenta la nueva posición del Departamento de Recursos Humanos	83
	d. Organigrama propuesto	88
	e. Misión del Departamento de Recursos Humanos ..	90
	f. Visión del Departamento de Recursos Humanos ..	90
	g. Políticas del Departamento de Recursos Humanos	90
	h. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	94
	i. Descripción del Departamento de Recursos Humanos	95
	j. Descripción de Puestos del personal del Departamento de Recursos Humanos	95
8.	Glosario de términos básicos	99

C.	APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	102
1.	Análisis y Descripción de Puestos	103
2.	Aumentos Salariales	105
3.	Requisición de personal	107
4.	Reclutamiento	109
5.	Selección	111
6.	Contratación e Inducción	114
7.	Capacitación	117
8.	Desarrollo	120
9.	Evaluación del desempeño	122
10.	Salud y seguridad laboral	124
11.	Relaciones con el sindicato	126

12.	Registro de Personal	127
13.	Control de asistencia	128
14.	Control de permisos y licencias de personal	129
15.	Auditoría de Recursos Humanos	130
D.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	132
1.	Objetivos	132
	a. Objetivo General	132
	b. Objetivos Específicos	133
2.	Estrategias	133
3.	Normas para la puesta en marcha	135
4.	Etapas de la implementación	136
	a. Presentación	136
	b. Análisis, aprobación y autorización	136
	c. Organización del Departamento de Recursos Humanos	136
	d. Difusión	137
	e. Ejecución y supervisión	137
	f. Actualización del Modelo	138
5.	Recursos necesarios para la implementación del Modelo	138
	a. Recursos Humanos	138
	b. Recursos Materiales	139
	c. Recursos Financieros	139
	d. Recursos técnicos	141
6.	Control del funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos	141
7.	Cronograma de actividades programadas para la implementación del Modelo	142
	Bibliografía	143
	Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Pág.
CUADROS	
No. 1: Operacionalización de las hipótesis	6
No. 2: Funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público	22
No. 3: Distribución de estratos para la recolección de Datos	43
No. 4: Personal para el departamento de Recursos Humanos requerido para implementar el Modelo de De Administración de Recursos Humanos	139
No. 5: Materiales y equipo que requiere el departamento De Recursos Humanos para la puesta en marcha Del Modelo	140
No. 6: Cronograma de actividades programadas para la implementación del Modelo de Administración de Recursos humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, departamento de San Salvador	142
FIGURAS	
No. 1: Estructura organizativa actual de la Alcaldía Municipal de Ilopango	16
No. 2: Organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango	89

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Ilopango tiene la responsabilidad de administrar los bienes de la comunidad que representa; como también velar por el desarrollo integral del municipio haciendo uso de los recursos escasos que posee.

Desde este contexto, el recurso humano, como en toda institución pública, juega un papel muy importante, ya que es a través de éste que los demás recursos puedan utilizarse de forma efectiva. Razón por la cual, el objetivo primordial de realizar esta investigación es de proporcionar a la Alcaldía Municipal de Ilopango un documento que oriente la gestión administrativa en el área de recursos humanos; y el cual contribuya a mejorar la calidad del desempeño del personal y por tanto, de los servicios que presta dicha institución.

Tomando en cuenta que, actualmente, la Alcaldía Municipal de Ilopango refleja deficiencias en el desempeño del personal, se formula el siguiente problema: ¿En qué medida, la falta de una adecuada Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, incide en el desempeño laboral del personal de la Institución?

Para contar con bases objetivas para el diseño de la propuesta, se hizo necesario conocer aspectos generales de las alcaldías y de la Alcaldía Municipal de Ilopango. Así mismo, se

definen aspectos básicos sobre la administración de recursos humanos en el sector público.

Además, se describe el diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, para lo cual fue necesario realizar una investigación de campo; en la que se realizaron encuestas, entrevistas (por medio de cuestionarios, guías de preguntas) y observación directa. Recolectada la información, se procedió a tabular, procesar, analizar e interpretar la información, para obtener como resultado la evidencia de una administración de recursos humanos deficiente, que no contribuye, de forma relevante, con el desempeño del personal de la Alcaldía y con los objetivos institucionales. Esto permitió establecer la principal conclusión y recomendación:

CONCLUSIÓN:

La Alcaldía Municipal de Ilopango no cuenta con una administración de recursos humanos efectiva que logre coordinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, experiencias y aptitudes del personal hacia el logro de los objetivos institucionales. Así también, no existe una preparación especializada por parte de los encargados de dicha área, lo que contribuye a las deficiencias existentes en el

desarrollo de las funciones de la administración de recursos humanos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ilopango, la implementación de un Modelo de Administración de Recursos Humanos objetivo y efectivo, con personal capacitado para el departamento de recursos humanos y ubicándolo a un nivel de asesoría del Concejo, Despacho Municipal y Gerencia Administrativa.

Por lo que se propone, para su implementación, el diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual definen la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos y orienta el desarrollo de las actividades de la administración en esta área.

INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías Municipales han sido creadas para promover el desarrollo integral de las comunidades que están bajo su jurisdicción. Por tal fin, deben combinar eficiente y eficazmente los recursos de los que disponen; lo que sólo se puede conseguir a través de un personal capacitado que optimice la utilización de éstos.

En este contexto, la Administración de Recursos Humanos en el sector público persigue lograr los objetivos institucionales a través de la coordinación de los conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas del personal.

Por lo que el presente documento, muestra un estudio sistemático, que tiene como propósito principal, el diseñar un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual permita lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles en la institución. Para tal efecto, dicho documento se ha dividido en tres capítulos, además de una bibliografía y anexos, los cuales de detallan a continuación:

Capítulo I:

En este capítulo se presenta el marco de referencia: el cual está constituido por el marco metodológico; las generalidades de las Alcaldías en El Salvador y de la Alcaldía Municipal de Ilopango. Además, se muestran aspectos teóricos y conceptuales sobre la administración de recursos humanos en el sector público.

Capítulo II:

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango; detallando, primeramente, la metodología de investigación utilizada para recolectar la información relacionada con la administración de recursos humanos en esta institución. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos en la investigación de campo. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de la problemática administrativa que enfrenta la Alcaldía Municipal de Ilopango en el área de recursos humanos.

Capítulo III:

El tercer capítulo presenta el diseño del Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual se divide en cuatro apartados. El primero,

expone aspectos generales sobre el Modelo propuesto; su justificación, objetivos y alcances. El segundo, el Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos, el cual será el encargado de dirigir las funciones de la Administración de Recursos Humanos en la institución. El tercer apartado, presenta los instructivos de procedimientos que orientarán el desarrollo de las principales actividades del área de recursos humanos. Y el cuarto apartado expone el plan de implementación del Modelo propuesto para dicha institución.

Bibliografía:

La bibliografía citada aquí constituye la principal base teórica y conceptual que orientó el desarrollo de la propuesta; la cual está conformada por libros de textos consultados, tesis, documentos y sitios en Internet.

Anexos:

Los Anexos presentados en este documento contienen los cuestionarios y guía de preguntas utilizados para la recolección de datos; los formularios, formatos e instructivos requeridos en los procedimientos descritos en el capítulo III y; un glosario de términos básicos utilizados en este trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo está dividido en cuatro apartados principales, los cuales están compuestos de la siguiente manera: el primero lo constituye el marco metodológico; que describe el esquema planificado sobre el cual se basó esta propuesta. El segundo y tercero; que muestran las generalidades primeramente de las Alcaldías Municipales en El Salvador y, posteriormente, de la Alcaldía Municipal de Ilopango, respectivamente. Por último, el cuarto, que presenta los aspectos teóricos y conceptuales acerca de la administración de recursos humanos en el sector público.

A. MARCO METODOLÓGICO

1. Formulación y delimitación del problema

a. Formulación del problema:

¿En qué medida, la falta de una adecuada Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, incide en el desempeño laboral del personal de la Institución?

b. Delimitación del problema:

El trabajo de investigación se desarrollará en la Alcaldía Municipal de Ilopango, del departamento de San Salvador; enfocándonos principalmente en la Administración de Recursos Humanos de dicha institución. El período en que este trabajo será realizado, estará comprendido entre el mes de junio y noviembre del año 2003.

El estudio será orientado específicamente al diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos que proporcione lineamientos administrativos que permitan obtener, mantener y desarrollar las habilidades y destrezas del recurso humano de la Alcaldía Municipal de Ilopango, enfocado a mejorar la eficiencia de éste y de los servicios que ofrece la Alcaldía.

2. Importancia del tema de la propuesta

Las Alcaldías Municipales tienen como propósito fundamental el velar por el bienestar integral de la población que representan. Para tal fin, éstas deben contar con los recursos necesarios para poder cumplir con las funciones que la ley les confiere; sin embargo, gran parte de las Alcaldías poseen recursos insuficientes como para dar una solución positiva a los problemas propios de cada gestión y a las necesidades

prioritarias emanadas de la comunidad. Ante tal situación, las autoridades municipales deben hacer uso racional de los recursos con los que cuentan, administrándolos de forma eficiente y eficaz.

Desde esta perspectiva, el recurso humano juega un papel primordial en cualquier empresa (sea esta pública o privada), ya que depende de ellos el buen uso de los demás recursos. Por tal razón, y dada la relevancia del papel que las Alcaldías desempeñan en el desarrollo integral de cada uno de los municipios que representan, el presente trabajo de investigación se desarrollará en la Alcaldía Municipal de Ilopango, departamento de San Salvador; la cual tradicionalmente ha tenido deficiencias en la administración de recursos humanos.

3. Objetivos del tema de la propuesta

a. Objetivo general:

Diseñar un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual contribuya a mejorar el desempeño laboral del personal de la institución.

b. Objetivos Específicos:

- Conocer las proyecciones, funciones y base legal que tiene la Alcaldía Municipal de Ilopango, así como

cualquier otro aspecto que permita establecer de forma más objetiva y efectiva, las condiciones bajo las cuales debe ser diseñado el Modelo de Administración de Recursos Humanos.

- Establecer lineamientos de planeación, organización y dirección de recursos humanos que permitan orientar, de forma efectiva, el desarrollo de dichas funciones administrativas.
- Diseñar mecanismos de control de recursos humanos que permitan medir y corregir el desempeño del mismo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. Definición y operacionalización de hipótesis

a. Hipótesis General:

Una efectiva Administración de Recursos Humanos, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

b. Hipótesis específicas:

- A mejor conocimiento de las proyecciones, funciones y base legal que tiene la Alcaldía Municipal de Ilopango, mejores bases se tendrán para diseñar un

objetivo y efectivo Modelo de Administración de Recursos Humanos.

- A mejor establecimiento de lineamientos de planeación, organización y dirección de recursos humanos, mayor probabilidad hay de que dichas funciones administrativas se desarrollen de forma efectiva.
- A mejor diseño de mecanismos de control de recursos humanos, mayor garantía del cumplimiento de los objetivos institucionales.

c. Operacionalización de las hipótesis:

El cuadro No. 1, página No. 6, muestra la operacionalización de las hipótesis planteadas anteriormente, tanto la general como las específicas.

Cuadro No. 1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS		
HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL		
- Una efectiva Administración de Recursos Humanos, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>- Administración de Recursos Humanos.</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>- Desempeño laboral.</p>	<p>- Redutamiento y selección de personal; contratación e inducción de personal; análisis y descripción de puestos; evaluación del desempeño; remuneraciones y compensaciones; higiene y seguridad laboral; relaciones laborales; capacitación y desarrollo; mecanismos de control.</p> <p>- Clima organizacional; integración de personal; estilo de liderazgo; capacitación y desarrollo organizacional; actuación correcta del personal; compromiso para realizar el trabajo; simplificación de las actividades del personal; optimización del uso de los recursos; logro de los objetivos.</p>
ESPECÍFICAS		
1. A mejor conocimiento de las proyecciones, funciones y base legal que tiene la Alcaldía Municipal de Ilopango, mejores bases se tendrán para diseñar un objetivo y efectivo Modelo de Administración de Recursos Humanos.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>- Conocimientos de las proyecciones, funciones, base legal o cualquier otro aspecto que influya o determine el funcionamiento de la Alcaldía.</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>- Diseño de un objetivo y efectivo Modelo de Administración de Recursos Humanos.</p>	<p>- Visión, misión, objetivos y metas de la Alcaldía, así como las estrategias, políticas, normas, estructura organizativa, marco legal.</p> <p>- Procesos de redutamiento y selección de personal; contratación e inducción de personal; análisis y descripción de puestos; evaluación del desempeño; remuneraciones y compensaciones; higiene y seguridad laboral; relaciones laborales; capacitación y desarrollo; mecanismos de control.</p>
2. A mejor establecimiento de lineamientos de planeación, organización y dirección de recursos humanos, mayor probabilidad hay de que dichas funciones administrativas se desarrollen de forma efectiva.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>- Lineamientos de planeación, organización y dirección de recursos humanos.</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>- Desarrollo de las funciones administrativas de recursos humanos.</p>	<p>- Desarrollo eficiente y eficaz de las funciones administrativas de recursos humanos.</p> <p>- Resultados de los procesos de planeación de recursos humanos; redutamientos, selección, contratación e inducción de personal; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño; programas de higiene y seguridad, relaciones laborales.</p>
3. A mejor diseño de mecanismos de control de recursos humanos, mayor garantía del cumplimiento de los objetivos institucionales.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>- Mecanismos de Control.</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>- Cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>- Sistema de información, evaluación del desempeño, auditoría de recursos humanos, reglas y procedimientos.</p> <p>- Logro de objetivos institucionales, registros, estadísticas, informes.</p>

B. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

1. Antecedentes del municipio en El Salvador

“En El Salvador, el sistema municipal lo introdujo el conquistador español Pedro de Alvarado, siendo los primeros municipios: la Villa de San Salvador, fundada el 1°. de Abril de

1525, la cual dependía directamente del Virreinato de México y cuyo primer Alcalde fue Don Diego de Holguín, y la Villa de San Miguel, fundada el 8 de Mayo de 1530".¹

Con la primera Constitución de El Salvador (1824), las Alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado. Posteriormente, en 1886, la nueva Constitución, decreta el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, la Constitución de 1939, establece que los gobiernos locales serían elegidos por el Poder Ejecutivo y no por la población. "En las reformas que se hacen a la Constitución en el año 1945 y en 1950, se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente."²

Hasta este momento, los municipios tenían autonomía en lo referente a sus funciones administrativas y económicas. Es hasta la Constitución de 1983, vigente en la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico. Dicha autonomía está establecida en el Art. 203 de la Constitución de la República de El Salvador, en el cual se menciona que

¹ RAMÍREZ LÓPEZ, AZUCENA ELIZABETH, Y OTROS; Propuesta de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna en la Alcaldía Municipal de Candelaria de la Frontera, en el Departamento de Santa Ana. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, octubre del 2001. Capítulo I, Página 2.

² CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES). El Municipalismo.

“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”.

2. Conceptos y definiciones

Según el Art. 2, del Código Municipal (decreto No. 274), 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 garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.

El *Gobierno Municipal* es la instancia que se encarga del manejo y administración del municipio.

La *Municipalidad*, para Cabanellas (2000) es el mismo ayuntamiento el cual es la “corporación constituida por el Alcalde y los Concejales de un municipio, para administrar y representar los intereses de éste”.

Las *Alcaldías Municipales de El Salvador* constituyen el conjunto de Gobiernos Locales encargados de la administración, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios.

3. Importancia de las Alcaldías

La importancia de las Alcaldías se deriva de los servicios que presta al municipio al cual representan; sean éstos de índole económico, social o cultural, los cuales contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la comunidad y, por lo tanto, del bienestar y desarrollo integral de la población.

4. El Concejo Municipal

El Concejo Municipal es el grupo de personas electas por los ciudadanos que habitan un determinado municipio, para que ejerzan el gobierno local por un período de tres años. El Concejo lo integran: el Alcalde o Alcaldesa, el Síndico y un número de Concejales de acuerdo al número de habitantes del municipio. Asimismo, el Concejo Municipal representa la autoridad máxima del municipio y sus principales facultades se pueden clasificar en cuatro:

a. Administrativas:

Nombrar al Secretario, Tesorero, Gerentes, Directores, y Comisiones; aprobar planes de desarrollo; aprobar planes

de trabajo; elaborar y aprobar el presupuesto municipal; aprobar contratos administrativos; fijar las remuneraciones y dietas, entre otras.

b. Normativas:

Emitir ordenanzas, reglamentos y Acuerdos para nombrar el Gobierno y la Administración Municipal; emitir acuerdos de creación de entidades municipales descentralizadas, de cooperación con otros municipios, de creación de fundaciones, asociaciones, Empresas Municipales; conceder Personalidad Jurídica a las asociaciones comunales.

c. De elección:

Asignar apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación del municipio en determinados asuntos de su competencia; designar al sustituto del Alcalde y síndico en ausencia del Alcalde; designar al tesorero.

d. Jurisdiccionales:

Conocer en apelación de las resoluciones pronunciadas por el Alcalde; autorizar las demandas que deban interponerse, la renuncia de plazos, celebración de transacciones y designación de árbitros de hecho o de derecho.

5. Funciones de las Alcaldías Municipales

Las funciones de las Alcaldías, están establecidas en el Art. 4, Capítulo III del Código Municipal (decreto No. 274), y se pueden clasificarse en cuatro tipos:

- a. De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.
- b. De prestación de servicios públicos.
- c. De control y regulación de actividades de los particulares.
- d. De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

6. Leyes que rigen a las Alcaldías Municipales

Las leyes que fundamentan los ordenamientos jurídicos de las actividades que realizan las Alcaldías Municipales, son las siguientes:

- a. La Constitución de la República de El Salvador. (1983). Diario Oficial No. 234, publicado el 16 de diciembre de 1983.
- b. Código Municipal. Decreto No. 274. Diario Oficial No. 23, publicado el 5 de febrero de 1986.
- c. Ley General Tributaria Municipal. Decreto No. 86. Diario Oficial No. 51, publicado el 16 de marzo de 1998.
- d. Ley de Vialidad. Decreto No. 1308. Diario Oficial No. 269, publicado el 21 de noviembre de 1980.

- e.** Ley de Mercados de la Ciudad de San Salvador. Decreto No. 312. Diario Oficial No. 71, publicado el 22 de abril de 1969.
- f.** Ley Sobre Títulos de Predios Urbanos. Decreto S/N. Diario Oficial No. 144, publicado el 20 de junio de 1900.
- g.** Ley del Nombre de la Persona Natural. Decreto No. 450. Diario Oficial No. 103, publicado el 4 de mayo de 1990.
- h.** Ley General de Cementerios. Decreto 320. Diario Oficial No. 128, publicado el 11 de julio de 1977.
- i.** Reglamento para el uso de aparatos parlantes. Decreto No. 300. Diario Oficial No. 201, publicado el 30 de octubre de 1951.
- j.** Ley de Imprenta. Decreto No. 12. Diario Oficial No.219, publicado el 9 de octubre de 1950.
- k.** Reglamento para el Uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslados de Semovientes. Decreto S/N. Diario Oficial No. 163, publicado el 21 de julio de 1930.
- l.** Las Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República). Decreto No. 15. Diario Oficial No. 21, publicado el 31 de enero del 2000.
- m.** Ley de Servicio Civil. Decreto No. 507. Diario Oficial No. 239, publicado el 27 de diciembre de 1961.

- n. Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos. Decreto No. 17. Diario Oficial No. 56, publicado el 7 de marzo de 1940.
- o. Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia de los Empleados Públicos no Comprendidos en la Carrera Administrativa. Decreto No. 459. Diario Oficial No. 80, publicado el 31 de marzo de 1990.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. Antecedentes del Municipio de Ilopango

El Salvador, en la actualidad, está conformado por 262 municipios en total. Sin embargo, para fines de este estudio, se tomará en cuenta sólo el municipio de Ilopango, el cual es uno de los 19 municipios que pertenecen al departamento de San Salvador.

Ilopango fue constituido en el año de 1543, el 11 de mayo de 1967 se le otorgó el título de Villa y el 29 de junio de 1971, el de ciudad.³

La Ciudad de Ilopango posee una extensión territorial de 34.63 Km² y tiene una población actual de aproximadamente 150,000 habitantes, esto, según datos proporcionados por personal de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO. Monografía del municipio de Ilopango. El Salvador. 2003. Pág. 3.

Para la administración del municipio de Ilopango, éste se ha dividido en cuatro cantones (Dolores de Apulo, San Bartolo, Santa Lucía y San José Changallo) y 48 caseríos.

2. Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango

De acuerdo a información proporcionada por autoridades de la Alcaldía, la misión de ésta es "Crear las condiciones sociales, culturales y económicas que proporcionen una mejor calidad de vida para los habitantes del municipio".

3. Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ilopango

- a.** Conocer las necesidades de la población rural y urbana para proporcionar los servicios básicos necesarios que contribuyan a lograr un mejor desarrollo económico, social y cultural de los habitantes del municipio.
- b.** Velar porque los recursos de la comunidad sean bien administrados.
- c.** Promover el desarrollo económico, social y cultural a favor de la comunidad.
- d.** Crear políticas para fomentar la recaudación eficiente de impuestos municipales, ya que ésta constituye la mayor fuente de ingresos de la Alcaldía.
- e.** Cumplir y hacer cumplir acuerdos, leyes y reglamentos para mantener el orden público.

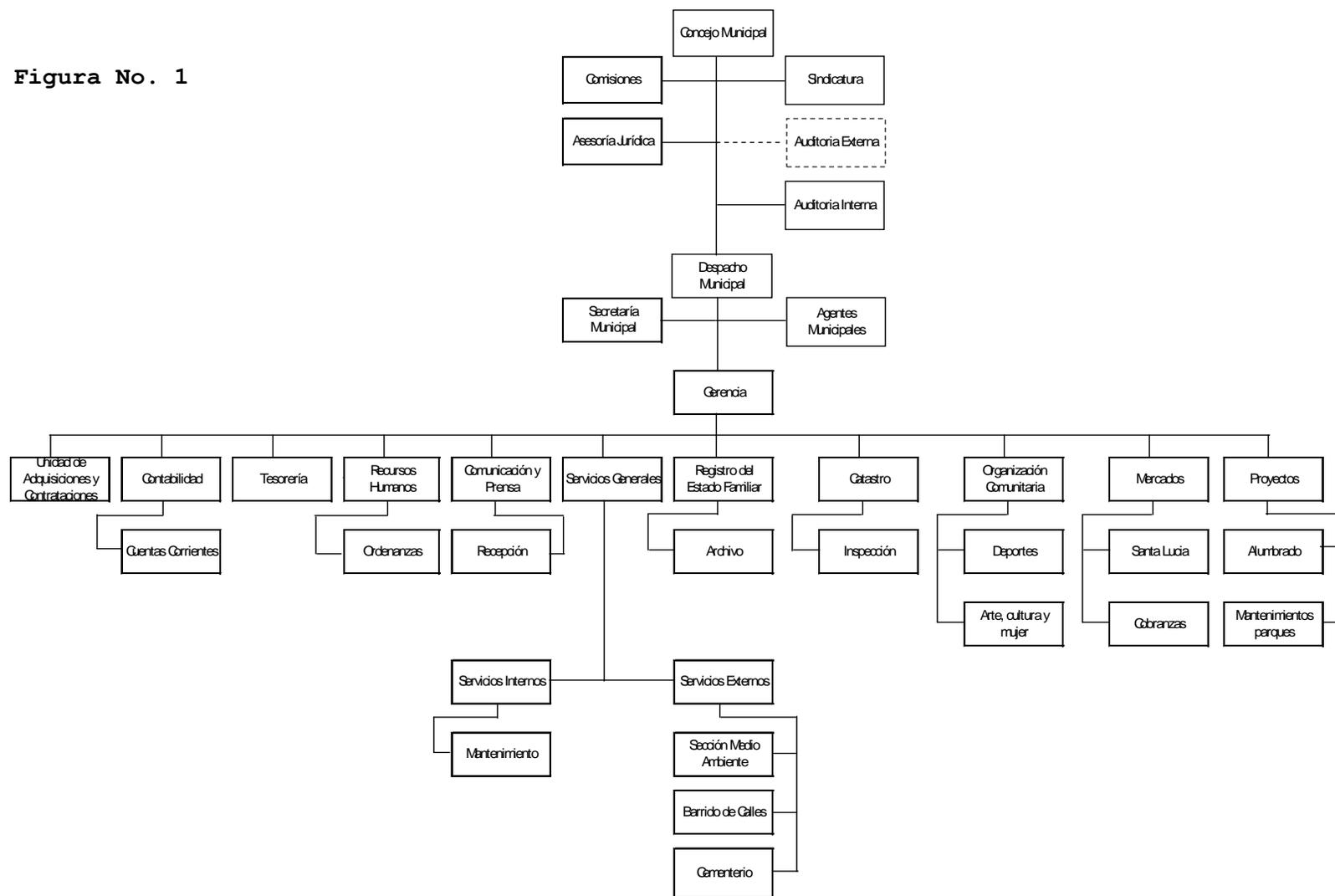
4. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango

Conforme al Art. 24 del Código Municipal (decreto No. 274), el Concejo de la Alcaldía Municipal de Ilopango está formado por un Alcalde, un Síndico y 10 Concejales, ya que el municipio está constituido actualmente por más de 100,000.00 habitantes; y además, posee cuatro Concejales Suplentes para llenar las vacantes temporales o permanentes.

En cuanto a la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Ilopango, ésta es mostrada en la figura No. 1, página 16, la cual refleja gráficamente, las líneas de autoridad, las funciones, departamentos y secciones de dicha institución.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

Figura No. 1



Fuente: ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO. San Salvador. 2003.

A continuación se describen los Niveles Jerárquicos que conforman la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango:

a. Nivel de dirección:

En este nivel se encuentra el Concejo Municipal (Alcalde, Síndico y Concejales), el cual constituye la autoridad máxima dentro del municipio y de la Alcaldía misma.

b. Nivel ejecutivo:

Este nivel, es el encargado de llevar a cabo todas las decisiones realizadas por el Concejo Municipal y el responsable principal es el Gerente Administrativo.

c. Nivel asesor:

Son los departamentos que asesoran al Concejo Municipal y al Gerente, en la gestión administrativa y de control.

d. Nivel de apoyo:

Se tiene Auditoría interna, promoción social, comunicaciones y prensa, política municipal, informática y comité técnico.

e. Nivel operativo:

Este nivel lo conforman los departamentos y secciones responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección y ejecutivo.

5. Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ilopango

- a. Registro Familiar; registros de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones, adopciones y otros hechos relacionados con el Estado Familiar.
- b. Tesorería; recaudación de los impuestos municipales.
- c. Servicios Generales; tren de aseo, alumbrado público, mantenimiento de calles urbanas y rurales, de los mercados, parques, plazas y cementerios públicos, etc.
- d. Catastro Municipal; mantiene un control de todos los bienes inmuebles de la jurisdicción del municipio y lleva un inventario general de los mismos.

D. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO

1. La administración de recursos humanos

a. Concepto:

De acuerdo a Chiavenato (2000), la administración de recursos humanos "consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los

objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".⁴

Por otra parte, Arias Galicia (1996) considera que la Administración de Recursos Humanos es "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Equivalentemente, Klingner (2002), indica que la administración de recursos humanos en el sector público "es un conjunto de funciones (planeación, acuerdo, desarrollo y sanción) desempeñadas por especialistas en personal, administradores y funcionarios elegidos o nombrados".

Concluyendo, la Administración de Recursos Humanos se puede definir como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de reclutamiento y selección de personal; análisis y descripción de puestos; sistema compensaciones; contratación e inducción de personal; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño; higiene y seguridad laboral; relaciones obrero-patronales; seguimientos y control.

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill, 5ª edición. 2000. Pág. 165.

b. Importancia:

El éxito de una organización, depende de la forma en que combina eficiente y eficazmente los recursos de que dispone para lograr sus objetivos. En este contexto, el principal recurso en cualquier tipo de empresa es el humano, ya que sólo a través de éste es que los demás se pueden utilizar de forma efectiva. Por consiguiente, la administración de recursos humanos es de vital importancia en el sector público, ya que permite a éste conquistar y mantener el personal idóneo, creando además, un ambiente laboral que les permita desempeñarse de la mejor forma posible.

La administración de recursos humanos en el sector público, persigue lograr los objetivos institucionales a través de la coordinación de los conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas del personal de ésta.

c. Objetivos de la administración de recursos humanos:

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es el de proporcionar a las organizaciones, ya sean públicas o privadas, una fuerza laboral productiva. De acuerdo a Chiavenato (2000), los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

d. Políticas de recursos humanos:

Las políticas constituyen reglas que orientan y aseguran el buen desempeño de los empleados, de forma que todo marche de acuerdo con los objetivos deseados.

De acuerdo a Chiavenato (2000), las políticas de recursos humanos "se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales". Las

políticas de recursos humanos varían según la filosofía o necesidades de cada organización.

2. Las funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público

De acuerdo a Klingner (2002), la administración de personal en el sector público está constituida por cuatro funciones fundamentales: planeación, acuerdo (o contratación), desarrollo y sanción de empleados. Dichas funciones se muestran en el cuadro No. 2, considerando los propósitos que les corresponden.

Cuadro No. 2

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO	
Función	Propósito
Planeación	Preparar el presupuesto y planear la administración estratégica de recursos humanos, dividir tareas entre empleados (análisis, descripción y evaluación de puestos); decidir el valor de cada puesto (los sueldos y beneficios).
Acuerdo (contratación)	Reducir, seleccionar, contratar, incluir y vigilar el ascenso de empleados.
Desarrollo	Entrenar, motivar y evaluar los empleados para que aumenten sus conocimientos, habilidades y capacidades.
Sanción	Establecer y mantener los derechos y deberes de los empleados y los términos de la relación entre éstos y el empleados: la disciplina, los agravios, la salud, la seguridad y los derechos de los empleados.

Fuente: KLINGNER, DONALD E. La Administración del Personal en el Sector Público. Contextos y Estrategias. México: Editorial McGraw-Hill, 4ª edición. 2002. Pág. 4.

Según el autor citado anteriormente, las actividades derivadas de las funciones de la administración de recursos humanos, mencionadas en el cuadro No. 2, página 22, son las siguientes:

a. Presupuesto y planeación de recursos humanos:

El presupuesto, constituye el documento que expone las actividades organizadas u objetivos a realizar durante un periodo determinado, junto con información precisa de los fondos que se requieren para llevar a cabo las actividades u objetivos programados. Teniendo en cuenta que las remuneraciones y los beneficios del personal constituyen una gran proporción del presupuesto de la institución, el encargado de la administración de recursos humanos debe trabajar con los jefes de los departamentos, para que las solicitudes presupuestarias estén de acuerdo con las políticas de personal del organismo, a la vez que reflejen las necesidades de disminuir o aumentar el personal.

La planeación de recursos humanos permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la institución, así mismo, armoniza los propósitos institucionales con la realidad política condicionada por los ingresos y las metas proyectadas.

Para una planificación de los recursos humanos eficaz se debe tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la institución, para ello se requiere analizar aspectos como los siguientes:

- Condiciones del entorno.
- Potencial dentro de la institución y niveles de destrezas.
- Diseño de los puestos, filosofía gerencial y presupuesto institucional.
- Necesidad de trabajadores a tiempo completo, parcial o empleados de contingencia.
- Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la institución.

b. Análisis, descripción y evaluación de puestos:

El análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes, tareas o actividades.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante la recolección de datos del puesto como tareas, normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo; toda esta información es recopilada por medio

entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros.

Como consecuencia del análisis de la información recopilada por el analista de puestos, se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, así también, dicha información, sirve de base para la evaluación de puestos.

El objetivo de evaluar un puesto es para determinar el valor de una posición, no se pretende evaluar el trabajo hecho en él ni la calidad del rendimiento del empleado.

El análisis, descripción y evaluación de puestos ayuda a proyectar los gastos públicos, limitándolos dentro de los ingresos fiscales y además, enfocándolos a la realización de los resultados esperados. Así también, permite asegurar que los empleados se colocarán y promoverán de acuerdo con sus capacidades y la calidad de su desempeño, además, ayuda al establecimiento de remuneraciones justas para los empleados.

c. Pagos y beneficios:

El pago (sueldos y salarios) y los beneficios sociales (vacaciones, pensiones, horas extras, bonificaciones, seguro de vida, actividades recreativas) son importantes para los empleados porque proveen su bienestar económico

a la vez que les ofrece una objetiva medida económica del valor individual de su trabajo. Por otra parte, sirve como criterio de comparación de la equidad interior de la institución, como la equidad exterior a ésta. Ambas medidas son importantes, ya que afectan la satisfacción, el rendimiento y el abandono de empleos. El pago y los beneficios constituyen una manera esencial para atraer, motivar y retener empleados. La determinación del pago, se hace basándose en la evaluación del puesto y por medio de comparaciones en el mercado a través de diferentes procesos, dependiendo del sistema de administración de recursos humanos adoptado por la institución y de la ideología del empleador público. Los beneficios sociales pueden ser un importante motivador para la retención de empleados, pero también puede significar un aumento del costo para la institución.

d. Reclutamiento, selección, contratación e inducción:

El reclutamiento se refiere al proceso de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten en la institución. La selección de personal, implica analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas,

cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto determinado y posibilidades de desarrollo futuro. Las fuentes para el reclutamiento pueden ser internas (publicaciones internas, resultados de la evaluación del desempeño y de las capacitaciones realizadas, base de datos del personal) o externas (aviso en medios de comunicación, consultoras, contactos, bolsas de trabajo). Para un efectivo proceso de selección, es necesario contar con el perfil del puesto vacante, dicho perfil se puede extraer de la descripción de puestos respectiva. Así mismo, es necesario realizar una selección previa en base a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas (con preguntas previamente definidas o realizadas conforme al análisis de la información proporcionada por el candidato), verificación de información proporcionado por el candidato, test psicológicos (de inteligencia y de personalidad) y pruebas prácticas.

Una vez se tiene los preseleccionados, se deben realizar los pasos siguientes:

- Examen médico: para verificar el grado de capacidad o incapacidad física que tiene el candidato, esto para evitar futuros problemas a la institución.

- Contratación: es la forma legal de incorporar al nuevo empleado a la institución.
- La persona empieza con su trabajo en el puesto asignado, previo proceso de inducción, el cual permite guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. El proceso de inducción es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones.

e. Capacitación y desarrollo:

La capacitación provee el conocimiento para las responsabilidades y tareas actuales. Gran parte de este aprendizaje se enfoca en la adquisición de habilidades; pero también puede incluir la comprensión de conceptos y teorías, y el aumento de la conciencia de cada uno sobre sus percepciones, actitudes, pensamientos y formas de conducta.

El desarrollo de personal se enfoca hacia el futuro; está designado para abrir a la institución a puntos de vistas más amplios y nuevos. A los empleados se les pide que se preparen para que puedan afrontar problemas desconocidos,

y para que estén listos ante los cambios en un futuro incierto. Es un tipo de capacitación que busca mejorar las competencias de los sujetos en función de su trabajo, y así poder ascender.

La capacitación debe planearse con anterioridad; realizando un previo diagnóstico de necesidades obtenido de los resultados de evaluación del desempeño o del análisis de puestos, por medio de entrevistas o cuestionarios, por reportes de los gerentes. Una vez detectadas las necesidades, se arma un plan que trate de satisfacer estas necesidades. Por último, es importante evaluar la efectividad de las capacitaciones desarrolladas.

f. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño determina qué tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y qué tan bien están estos estándares. Además, provee al empleado de retroinformación sobre su desempeño en el puesto; esto conduce a mayor claridad en cuanto a las expectativas de la institución y dirige con más efectividad las habilidades y esfuerzos del empleado.

g. Salud y seguridad laboral:

La salud y seguridad en el sector público, puede involucrar programas en algunas o todas las áreas siguientes: prevención de accidentes, cumplimiento con las regulaciones de seguridad y salud en el trabajo, beneficios de salud, ayuda para dejar de fumar, control de la tensión, análisis de sangre para detectar drogas, entrenamiento sobre el Sida y otras enfermedades mortales, violencia en el trabajo y programas de asistencia para los empleados.

La salud y seguridad se relaciona con las sanciones; en cuanto a llegar a ser una preocupación significativa en las relaciones entre el empleado y empleador por las responsabilidades de cumplimiento y los riesgos legales. Se relaciona además, con el desarrollo; porque los empleados que gozan de buena salud son más productivos que los que no la tienen. La prevención se hace necesaria para reducir el costo de perder tiempo por enfermedades que se pueden prevenir. Así también, se relaciona con la colocación de fondos y de planeación para el empleador por el costo creciente que tiene el cuidado de la salud; los programas en el trabajo para reducir los accidentes y las lesiones son importantes no

sólo para cumplir con la ley, sino también para reducir los costos de los beneficios de salud.

h. Relaciones con los sindicatos:

El sindicato es una asociación de personas morales o físicas que tiene por objeto la representación y la defensa de sus intereses comunes (salarios, horarios, condiciones de trabajo, de seguridad, etc.).

La contratación colectiva es el proceso por el cual los administradores de un organismo negocian los términos y condiciones del empleo con el representante sindical de los empleados públicos. La contratación colectiva está orientada a la acción punitiva, a través de las condiciones y términos de la relación entre el empleado y el empleador. Las relaciones con los sindicatos, puede convocar distintos conflictos sobre asuntos como: seguridad laboral, incompatibilidad de objetivos, aumentos salariales, condiciones laborales, etc.

Uno de los aspectos esenciales en la administración de recursos humanos, relativo a las relaciones con los sindicatos, es la solución de conflictos laborales. El conflicto ocurre cuando una de las partes (empleado, grupo de trabajadores o institución) interfiere de manera

deliberada la consecución de los objetivos o la satisfacción de los intereses de la otra.

i. Control de recursos humanos:

Otra función de la administración de recursos humanos, es el control de recursos humanos, que es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados. El control es un proceso, en el cual, primeramente se establecen los estándares deseados (de calidad, cantidad, tiempo y costo). Posteriormente, se hace un seguimiento o monitoreo del desempeño. Seguidamente, se compara el desempeño con los estándares deseados y si hay desviaciones, errores o variaciones en las operaciones, éstas se corrigen para que se logren los objetivos institucionales planteados.

Por otra parte, es de vital importancia que la institución cuente con una base de datos de sus recursos humanos, que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, y además, de un sistema de Auditoría que permita regular el funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos implementado y de los responsables de desarrollarlo.

3. El Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos existe para coordinar las actividades de la administración de recursos humanos y además, tiene la responsabilidad de asesorar y ayudar a los jefes de departamentos sobre la forma de ejecutar este proceso. En ocasiones, dicho departamento, también es llamado de "Personal".

"A fin de lograr sus propósitos y objetivos, el Departamento de Recursos Humanos obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen al logro con eficiencia y eficacia".⁵

a. Importancia del Departamento de Recursos Humanos:

El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización, sea ésta pública o privada, proporcionándole y administrando el personal que apoye la realización de sus objetivos.

Así también, es el encargado de operativizar el proceso de administración de recursos humanos, orientando su funcionamiento a ayudar a los empleados, los directivos y

⁵ WERTHER, WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 4ª. Edición. 1995. Pág. 13.

a la organización a lograr sus metas. Así también, tiene la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la institución.

b. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos:

Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, son los siguientes:

- Proveer a la organización de una fuerza laboral eficiente que permita alcanzar los objetivos organizacionales; además, debe aconsejar adecuadamente a los demás departamentos, en cuanto a lo relacionado al manejo de personal.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Realizar actividades orientadas a mejorar la calidad del personal para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Lograr la efectividad administrativa con los recursos humanos disponibles.

c. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos:

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica del Departamento de Recursos Humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la institución. Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, pero son tres las básicas (organización lineal, organización funcional y organización de asesoría), las cuales se aplican de acuerdo al tipo y tamaño de la institución.

La estructuración orgánica del Departamento de Recursos Humanos refleja no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el departamento de personal puede estar integrado por un responsable, un auxiliar, y una secretaria.

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste debe disponer de una organización que le permita alcanzarlos, para lo cual deben contar con el personal idóneo, darle al departamento el realce necesario dentro de la estructura organizativa de la institución, y diseñar adecuadamente la organización misma.

En general, se considera al Departamento de Recursos Humanos como un asesor de la dirección de los demás

departamentos, debiendo proveer los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección.

En este caso, dicho departamento, no tendrá autoridad lineal, excepto en su propio departamento (será responsable de la productividad del personal a su cargo y de la calidad de vida laboral de éste), contando únicamente con esa autoridad técnica o profesional que le da el conocimiento y que es de vital importancia en las empresas para el logro de sus objetivos.

d. Organización del Departamento de Recursos Humanos:

Para poder organizar el Departamento de Recursos Humanos se deben tomar en cuenta varios aspectos; los cuales permitirán crear las bases para un adecuado funcionamiento del mismo:

- El sistema de organización; lo que implica determinar el nivel o posición que la unidad de recursos humanos ocupa dentro de la estructura organizativa de la empresa, la cual puede ser un nivel institucional (nivel más alto de la organización, nivel de toma de decisiones) o una posición de asesoría.
- Estilo de administración; en el cual se debe determinar si la forma de administrar es con un

sistema autoritario fuerte, con un sistema autoritario benévolo, consultivo o un participativo.

- El planeamiento de recursos humanos; el cual implica determinar la cantidad y calidad del recurso humano necesario para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Políticas de Recursos humanos; se debe definir las políticas de recursos humanos (de planeación, acuerdo, desarrollo, sanción y control).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

El presente capítulo trata sobre el Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango; partiendo de la perspectiva de los responsables de esta área en la Institución, los jefes de departamentos involucrados en la operativización de las actividades de la Administración de Recursos Humanos y el personal operativo o de campo.

El capítulo está constituido por tres apartados: la metodología de investigación, que describe los mecanismos utilizados para recolectar la información relacionada con la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango; los resultados de la investigación de campo, que describe la situación actual y el análisis administrativo de cada una de las actividades principales que conforman las funciones de la Administración de Recursos Humanos aplicada a la Alcaldía Municipal de Ilopango y finalmente; las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de la problemática administrativa que enfrenta esta institución en el área de recursos humanos.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos de la investigación de campo

a. Objetivo general:

Recopilar, procesar y analizar información sobre la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango para diseñar la propuesta de un Modelo de Administración de Recursos Humanos que contribuya al fortalecimiento administrativo de la Institución.

b. Objetivos específicos:

- Recopilar y procesar información sobre los procesos de Planeación, Acuerdo (contratación), Desarrollo, Sanción y Control de Recursos Humanos aplicados en la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- Conocer la forma en que se lleva a cabo actualmente la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango con el propósito de poder identificar las fortalezas y debilidades que existen en su aplicación.
- Conocer la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos para poder evaluar su organización y funcionamiento.

2. Alcances y limitaciones en la investigación de campo

a. Alcances:

- Se determinó la situación actual de la administración de recursos humanos en la institución, desde la perspectiva de los encargados de ésta, de los jefes de departamentos y del personal operativo.
- Se identificaron las actividades de la administración de recursos humanos que operativizan los distintos departamentos que conforman la Alcaldía.
- Se detectaron las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de las actividades correspondientes a la Administración de Recursos Humanos.

b. Limitaciones:

- La poca colaboración de los jefes de departamentos al momento de recopilar la información de campo.
- Del total de 86 cuestionarios entregados (correspondiente a la muestra determinada) tanto a los encargados de la administración de recursos humanos, a los jefes de departamentos y al personal operativo o de campo, solamente se recolectó el 83.0%, ya que los restantes (17%) no se devolvieron, a pesar de los múltiples esfuerzos por parte de las autoridades de la Alcaldía y del grupo de trabajo.

3. Recolección de datos

En este apartado, se tratan aspectos relacionados con la recolección de la información que sirvió de base para la determinación del diagnóstico de las funciones de la Administración de Recursos Humanos que son ejecutadas y desarrolladas en la Alcaldía Municipal de Ilopango.

La recolección de información se inició con una breve entrevista con el Sr. Alcalde, en donde se le explicó el objetivo de la investigación de campo y se solicitó autorización para poder hacer una encuesta a los encargados de la administración de recursos humanos, a los jefes de departamentos y al personal operativo. Posterior al aval del Sr. Alcalde, se expuso, en una reunión de jefes de departamento, el propósito del estudio de campo, se solicitó la colaboración de ellos y se les entregó un cuestionario; el cual contenía las preguntas formuladas de acuerdo al sector al que iban dirigidas (encargados de la administración de recursos humanos y jefes de departamento). En la misma reunión, se informó sobre la fecha y forma en que se iba a encuestar al personal operativo.

a. Determinación de la población:

La población de la Alcaldía Municipal de Ilopango está constituida por 220 empleados (incluyendo a los integrantes del Concejo Municipal, personal

administrativo y operativo) que integran los distintos departamento que conforman la Institución.

b. Determinación de la muestra:

Dado que la población investigada es finita, la determinación de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente formula:

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

Donde:

N:	Tamaño de la población	=	220
n:	Tamaño de la muestra	=	?
p:	Nivel de éxito	=	0.50
q:	Nivel de fracaso	=	0.50
e:	Margen de error	=	0.07
Z:	Nivel de confianza	=	1.65

Sustituyendo los valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.65)^2 (220) (0.5) (0.5)}{(1.65)^2 (0.5) (0.5) + (220-1) (0.07)^2}$$

$$n = \frac{149.74}{1.75} = 85.38$$

n= 86

La muestra estuvo representada por 86 personas.

Por otra parte, debido a que la población es finita y se investigaron tres estratos heterogéneos, el método que se utilizó fue el muestreo estratificado. La distribución de dichos estratos, se detallan en el Cuadro No. 3

Cuadro No. 3

**DISTRIBUCIÓN DE ESTRATOS PARA LA
RECOLECCIÓN DE DATOS**

ESTRATOS	PERSONAL CENSADO
<u>ESTRATONo. 1</u>	
Alcalde (Representando al Concejo Municipal)	1
Gerente Administrativo	1
Jefe del Dpto. de Recursos Humanos	1
<u>ESTRATONo. 2</u>	
Jefe del Dpto. de Administración de Mercados	1
Jefe del Dpto. de Auditoria Interna	1
Jefe del Dpto. de Catastro	1
Jefe del Dpto. de Comunicaciones y Prensa	1
Jefe del Dpto. de Contabilidad	1
Jefe del Dpto. de Cuerpo de Agentes Metropolitanos	1
Jefe del Dpto. de Desarrollo Comunitario	1
Jefe del Dpto. de Estado Familiar	1
Jefe del Dpto. de Jurídico	1
Jefe del Dpto. de Proyectos	1
Jefe del Dpto. de Servicios Generales	1
Jefe del Dpto. de Tesorería	1
<u>ESTRATONo. 3</u>	
Personal operativo o de campo	71
TOTAL	86

El estrato No. 3, correspondiente personal operativo o de campo que se muestra en el cuadro No. 3, página 43, no se pudo dividir en sub-estratos porque no se contaba con el número de empleados por departamentos, por tal razón y dado que dicho estrato es pequeño, se decidió hacer también un censo al mismo.

Por otra parte, es importante señalar que de esta muestra determinada originalmente (86 personas), sólo se obtuvieron los resultados de 71 personas en total (tres encargados de la administración de recursos humanos, ocho jefes de departamentos y 60 del personal operativo o de campo), ya que del total de cuestionarios entregados, sólo el 83% fue devuelto.

c. Tabulación y comentario sobre los datos recolectados:

Este literal describe la forma en que se tabuló la información recolectada, así como los comentarios respectivos derivado del análisis e interpretación de los datos procesados.

Tabulación de datos

Para efectuar la tabulación de datos se estableció el siguiente proceso:

- Para encargados de la Administración de Recursos Humanos y jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Ilopango:
 - El cuestionario se estructuró con tres tipos de preguntas: abiertas, cerradas y semi-abiertas.
 - Se elaboró una tabla que concentrara la información recolectada correspondiente a una actividad determinada (presupuesto, planeación de recursos humanos, análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, pagos y beneficios, reclutamiento, selección, contratación y inducción, capacitación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, salud y seguridad laboral, relaciones laborales y control de recursos humanos). Al momento de tabular, las preguntas fueron agrupadas de acuerdo a estas actividades.
 - Para tabular las preguntas abiertas, se clasificaron según criterios de igualdad, es decir, se agrupó en una sola opción aquellas respuestas escritas de diferente forma pero con el mismo significado.

- Las preguntas semi-cerradas fueron el *por qué* de las respuestas, éstas se utilizaron para ampliar o explicar mejor los comentarios hechos a éstas.
- Para el personal del área operativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango:
 - El cuestionario dirigido al personal del área operativa o de campo de la Alcaldía fue estructurado en base a nueve dimensiones (estructura organizacional; principios, valores y creencias; puesto de trabajo; políticas de compensaciones; capacitación y desarrollo; comunicación; la relación con el superior inmediato; relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo) en que se le preguntó a los empleados encuestados acerca de sus percepciones respecto a éstas.
 - El cuestionario se estructuró con preguntas cerradas, las opciones de respuestas fueron: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Con éste tipo de preguntas se pretendió conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación determinada.

Al momento de tabular, se hizo una tabla por cada dimensión.

Comentarios

En este apartado se describió la comparación cualitativa (respuestas de los encargados de la administración recursos humanos, jefes de departamento y personal operativo) realizada por cada agrupación de respuestas (principales actividades que conforman las distintas funciones la administración de recursos humanos). Los comentarios se enfocaron principalmente en aquellas respuestas relevantes (con mayor relación porcentual) para la investigación en la que se evidenciaba mayor problemática.

B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este apartado, se describe la situación actual de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, relacionando los resultados obtenidos tanto de los encargados de la administración de recursos humanos, de los de los jefes de departamentos y los empleados del nivel operativo de la Institución. Dicha descripción, primeramente, contiene aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos de

la Alcaldía, relacionados con la organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, se describe el diagnóstico de la Administración de recursos humanos, por las principales actividades que conforman las diferentes funciones.

1. Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango

La responsabilidad de ejecutar las funciones de la administración de recurso humanos en la Alcaldía la ejerce el jefe del Departamento de Recursos Humanos. La toma de decisiones en cuanto a esta área, está a cargo del Alcalde Municipal; el cual es la máxima autoridad administrativa dentro de la Alcaldía, éste, delega la dirección de la gestión administrativa, operativa y ejecutiva de la municipalidad al gerente administrativo.

El Departamento de Recursos Humanos actualmente cuenta con dos personas: el jefe del departamento y una secretaria. Además, jerárquicamente, ocupa una posición operativa y sólo posee un manual de funciones, el cual es muy general y desfasado. No tiene manual de organización ni de procedimientos.

En general, impera una desorganización en el Departamento de Recursos Humanos. Existe una falta de definición de funciones y de lineamientos que guíen el desarrollo de éstas. La

intervención del departamento en lo referente a la administración de personal es deficiente y mínima, pues prácticamente se está ocupando de lo que es registro de personal. Las demás actividades, son realizadas por otros departamentos, que muchas veces no cuentan con los conocimientos necesarios ni con la asesoría adecuada para ejecutar de forma efectiva dichas actividades.

2. Presupuesto y planeación de recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango tiene una participación reducida en la preparación del presupuesto de personal de los demás departamentos, ya que sólo se limita a proveer de información sobre listado de personal, cargos, traslados, monto en salarios y beneficios. La mayoría de los jefes de departamentos, no están concientes de la importancia que tiene una participación más activa del Departamento de Recursos Humanos en la preparación de sus presupuestos, pues éste, puede ayudarles a establecerlo de manera más objetiva y que esté de acuerdo a la realidad económica de la Institución. Pues hay que tomar en cuenta que los presupuestos de instituciones como la Alcaldía, son antes que cualquier cosa, un presupuesto de personal, ya que el pago en concepto de remuneraciones y beneficios, ocupa una gran proporción de éste.

Por otra parte, la Alcaldía tampoco realiza planeación de recursos humanos. La práctica de esta actividad es necesaria en cualquier tipo de organización, pues permite armonizar los propósitos institucionales con la realidad política condicionada por los ingresos y las metas proyectadas.

3. Análisis, descripción y evaluación de puestos

El análisis, descripción y evaluación de puestos constituyen las bases que permiten encauzar objetiva y adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, elaboración de manuales administrativos, estructuración de los programas de higiene y seguridad, planeación de recursos humanos y para la determinación de una remuneración justa para los empleados.

No obstante, la Alcaldía Municipal de Ilopango no cuenta con estos instrumentos, por lo que las actividades mencionadas son realizadas sin bases objetivas, haciendo que éstas, al ser ejecutados, produzcan deficiencias que no contribuyen al mejoramiento del desempeño del personal de la institución.

Esto se ve reflejado en los resultados deficientes que producen los programas de capacitación; en que los empleados de la Alcaldía sientan que sus funciones, actividades y obligaciones no están bien definidas; que algunos consideren que

el puesto que desempeña no está de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

4. Pagos y beneficios

El sistema de compensaciones (pagos y beneficios) implementado en la Alcaldía, influye el nivel de satisfacción, de rendimiento y de abandono de empleos; el bienestar del empleado y del empleador. Esto se ve reflejado en que los trabajadores de la institución consideran que la compensación económica que reciben no está de acuerdo a la contribución que hacen a sus respectivos departamentos o a las responsabilidades asignadas a sus puestos de trabajo; además, piensan que los aumentos salariales no son hechos bajo bases objetivas y justas y sienten que no es reconocido su esfuerzo por un buen desempeño realizado.

Así también, de acuerdo a los resultados obtenidos, la Institución no cuenta con un plan de incentivos al buen desempeño ni tampoco poseen parámetros definidos que permitan hacer aumentos salariales objetivos y justos. Los aspectos antes mencionados, mantienen a la expectativa a los empleados de buscar otra oportunidad laboral, con mejor remuneración e incentivos salariales.

5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

La Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección adecuados; no existen lineamientos definidos que guíen el proceso, ni tampoco está bien definido quiénes son los responsables de éstos ni las tareas que les corresponden a cada uno de los involucrados. El reclutamiento se hace en base a la oferta de trabajo interna.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos, la institución cuenta con un proceso de contratación determinado, aunque éste no es claramente conocido por los miembros de la Alcaldía, así como tampoco lo está quién toma la última decisión para la contratación de personal.

Además, en su mayoría, los resultados indican que la institución no cuenta con un adecuado proceso de inducción para el nuevo personal, pues no existen lineamientos concretos que pueda seguir el responsable de dicho proceso, ni tampoco están definidas las personas encargadas de éste.

6. Capacitación y desarrollo de personal y evaluación del desempeño

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo, los programas de capacitación impartidos en la Alcaldía no contribuyen al mejoramiento del desempeño. El personal en

general, tiene deficiencias en conocimientos tanto técnicos como operativos.

Por otra parte, no existen procedimientos concretos para realizar programas de capacitación efectivos y los programas existentes no están basados en estudios formales de necesidades. Tampoco están bien definidas las autoridades responsables de la capacitación. Además, las capacitaciones realizadas, no son evaluadas posteriormente para verificar su efectividad y no son impartidos ni actualizados con la debida frecuencia.

Igualmente, en cuanto al desarrollo de personal, tampoco existen políticas específicas al respecto. Así mismo, los empleados de la Alcaldía consideran que no se les toma en cuenta su desempeño para una oportunidad de desarrollo dentro de la institución y que si existe una posibilidad de ascenso o una vacante deseada, se otorga de acuerdo a favoritismos y no porque precisamente se esté capacitado.

Con respecto a la evaluación del desempeño, la Alcaldía no posee técnicas definidas para realizar esta actividad. Cada departamento, evalúa a sus empleados de acuerdo a estándares establecidos por los jefes de estos, sin una intervención relevante por parte del Departamento de Recursos Humanos.

7. Salud y seguridad laboral

De acuerdo a la mayoría de personas encuestadas en la Alcaldía Municipal de Ilopango, esta institución no posee un programa de higiene y seguridad específico que permita velar por la salud y productividad de los trabajadores en general. Además, los empleados, no tiene bien claro quién o quiénes son los encargados de los programas de higiene y seguridad.

Es de hacer notar, que dado la naturaleza de la institución y de los servicios que presta, es de vital importancia que cuente con un programa de salud y seguridad definido pues gran parte de sus empleados tienen contacto con condiciones ambientales de trabajo y accidentes laborales que merecen atención, como es el caso de los trabajadores del departamento de servicios generales (secciones de eléctrica y mecánica automotriz, recolección de desechos sólidos, cuadrilla de oficios varios y alumbrado público).

Aparte de esto, la infraestructura donde está localizada la institución no permite una distribución y organización adecuada ni del personal ni del equipo necesario para el buen desempeño de éstos. Muchos departamentos tienen un espacio reducido para ejercer sus labores y no cuenta con la ventilación e iluminación apropiadas. El personal en general, está conciente de las condiciones físicas de la institución y consideran que afecta su productividad.

8. Relaciones laborales

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, evidencian una falta de comunicación entre los miembros de la Alcaldía, gran parte de los jefes de departamentos consideran que a las autoridades no le dan la debida importancia a este aspecto. Así también, consideran que la Alcaldía no se preocupa por dar a conocer a los empleados sus derechos y obligaciones de acuerdo a la ley. Además, existe el sentimiento de que los jefes de departamentos y las autoridades de la institución no hacen participe a estos de los logros y aciertos de la institución, y tampoco toman en cuenta sus opiniones, y no se preocupan por conocer sus inquietudes y necesidades.

Por otra parte, es de hacer notar, que desde hace un año, no existe sindicato de trabajadores, ya que éste se disolvió. Así mismo, no existen conflictos laborales graves que afecte significativamente el ambiente laboral y si en algún momento los hay, el Departamento de Recursos Humanos no interviene de manera activa, pues sólo proporciona información escrita sobre el desarrollo de éste.

9. Control de recursos humanos

La Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con mecanismos de control de personal definidos ni efectivos ya que los existentes no contribuyen a mejorar el desempeño laboral. Los

mecanismos de control empleados actualmente son: Registros de personal, control de documentación, tarjeta de asistencia, reloj marcador, control de permisos personales, pruebas al azar y visitas del Concejo.

Por otra parte, la institución no cuenta con un inventario de recursos humanos, pues a opinión de la mayoría de empleados encuestados al respecto, las autoridades de la misma no cuenta con la capacidad técnica para hacerlo. Los objetivos y políticas, también son mecanismos de control y aunque las personas encuestadas manifiestan que se dan a conocer los objetivos, las políticas que norma el accionar de los empleados parecen no ser respetadas por éste; pues en general, los trabajadores consideran que existe una falta de organización que cada quien hace lo que desea o le parece. Así también, no existe un reglamento interno definido por la Alcaldía.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango

a. Conclusión:

El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía municipal de Ilopango, de acuerdo a los resultados obtenidos, refleja una falta de organización y no cuenta

con herramientas administrativas como los manuales de organización y procedimientos.

La intervención del Departamento de Recursos Humanos en lo referente a administración de recursos humanos es deficiente, debido a la carencia de preparación técnica de los responsables de éste o porque no se le proporciona la importancia o apoyo debido, pues prácticamente, dicho departamento, se está ocupando de lo que es registro de personal. Por último, las actividades que conforman las diferentes funciones de la administración de recursos humanos que operativizan los demás departamentos, son realizadas sin contar con una ayuda o asesoría definida, lo que contribuye a una deficiente ejecución y obtención de resultados.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo de la Alcaldía Municipal de Ilopango que defina claramente la posición jerárquica que ocupa el Departamento de Recursos Humanos, ya que aclarando esta situación, también se definen los alcances y limitaciones que tendrá en sus funciones. Dicho departamento, deberá estar ubicado en un nivel jerárquico superior, dependiendo directamente del Alcalde Municipal, con funciones de asesoría y servicio. Esto con el

propósito de destacar la importancia de sus funciones al contribuir a mejorar la participación del personal en la consecución de los objetivos institucionales.

El Modelo de Administración de Recursos Humanos presentado en el capítulo III, describe, por medio de un Manual de Organización, el diseño organizacional propuesto para dicho departamento.

2. Presupuesto y planeación de recursos humanos

a. Conclusión:

El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango tiene poca participación en la preparación del presupuesto de personal de los demás departamentos. Además, en cuanto a la planeación de recursos humanos, se observa que no se realiza y también se desconoce el proceso que se debe llevar a cabo.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal, darle mayor participación al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la preparación del presupuesto de los demás departamentos, en lo relacionado a personal, además de definir claramente sus funciones al respecto.

De igual manera, se recomienda que se realice una planeación integral de recursos humanos (análisis, descripción y evaluación de puestos; reclutamientos; evaluación del desempeño; capacitación y desarrollo; promociones; sistema de compensaciones; relaciones laborales; salud y seguridad laboral) utilizando técnicas de predicción que tomen en cuenta los posibles cambios en las metas o propósitos de la institución y la búsqueda de las mejores soluciones para ésta. Además, se debe tomar en cuenta que la planeación de recursos humanos tiene como objetivo principal de proveer del personal calificado cuando se requiera y para satisfacer las cambiantes y crecientes necesidades de la Institución y para armonizar los objetivos de ésta con la realidad política y económica de la misma. Esto, determinará qué tipo técnica de predicción deberá emplearse.

Las actividades de presupuesto y planeación de recursos humanos no son tomados en cuenta en el Modelo de Administración de Recursos Humanos presentado en el capítulo III, ya que los alcances de participación del Departamento de Recursos Humanos en la preparación del presupuesto de personal de los demás departamentos deben ser definidos por el Concejo. En cuanto a la planeación de recursos humanos, la técnica de pronóstico a utilizar

será elegida de acuerdo a las condiciones imperantes en un momento determinado, a las necesidades existentes y las posibles soluciones alternativas para una problemática determinada.

3. Análisis, descripción y evaluación de puestos

a. Conclusión:

La Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con programas de análisis y descripción de puestos y tampoco se realiza evaluación de puestos lo que genera que la Institución no cuente con bases que permitan conducir objetiva y adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, elaboración de manuales administrativos, para estructurar los programas de higiene y seguridad, para la planeación de recursos humanos y para la determinación de una remuneración justa para los empleados. Finalmente, tanto los responsables de la administración de recursos humanos como los jefes de departamentos desconocen el proceso a seguir para realizar estas actividades.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal que en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, se realice un

análisis de puestos objetivo; basándose en información proveniente de los jefes de departamento y/o empleados, recabada por medio de entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros, manuales existentes que sirvan para tal fin. Esta información, será utilizada de base para la descripción y especificación del puesto, en la cual se definirán los deberes, tareas o actividades. Así también, el análisis de puestos será imprescindible para realizar la evaluación de puestos. Una vez hecho el análisis y descripción de puestos, deberá cumplirse las asignaciones establecidas, para garantizar el éxito del mismo y la eficiencia laboral.

EL Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, propuesto en el capítulo III de este documento, presenta los lineamientos administrativos, por medio de un instructivo de procedimientos, formulados para el efectivo desarrollo de las actividades de análisis y descripción de puestos.

4. Pagos y beneficios

a. Conclusión:

El sistema de compensaciones implementado actualmente en la Alcaldía genera insatisfacción, afecta el rendimiento laboral y contribuye al abandono de empleos. El nivel de

insatisfacción se enfatiza principalmente en la falta de incentivos al buen desempeño, especialmente, en la forma en que se realizan los aumentos salariales.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ilopango, se evalúe el sistema de compensación establecido en la institución, verificando si éste es justo y equitativo, acorde al desempeño laboral y al costo de la vida. Se sugiere que el sistema de sueldos y salarios de la institución se evalúe y defina tomando en cuenta la evaluación de puestos, sondeos de salarios en el mercado laboral con posiciones de referencia que sirvan de comparación, estableciendo una estructura de pagos y ajustando éstos al mercado de trabajo local. Así mismo, se recomienda diseñar e implementar un plan de incentivos al buen desempeño, como los aumentos salariales y promociones; los cuales deben tener como base la medición del desempeño laboral y la capacidad de desarrollo del empleado. Esto, contribuirá grandemente a aumentar el nivel de motivación de los trabajadores de la Alcaldía, así como también su productividad.

El Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango, presentado en el capítulo III de este documento, describe los lineamientos administrativos (objetivo, política, procedimientos y materiales necesarios para su realización) básicos que se deben seguir para realizar aumentos salariales, como parte de un plan de incentivos al buen desempeño.

5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

a. Conclusión:

Se considera que la Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección, por falta de definición de políticas y procedimientos específicos que guíen claramente dicho proceso.

En cuanto a la contratación de personal, existe un proceso definido; aunque éste no es claramente conocido por los miembros de la Alcaldía, así como tampoco lo está quién toma la última decisión para la contratación de personal.

En el caso de inducción de nuevo personal, a éste se le proporciona información básica, que en gran parte no contribuye a facilitar el proceso de integración. El

proceso de inducción es realizado por el jefe del departamento al que ha sido asignado el nuevo empleado.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal, establecer un proceso definido de reclutamiento y selección de personal; fijando las políticas, los medios y responsables para realizarlos de forma efectiva.

Así mismo se aconseja que la decisión última de contratación de personal sea responsabilidad del Concejo Municipal, a propuesta del Alcalde y con la asesoría técnica del encargado del Departamento de Recursos Humanos. Por último, se sugiere elaborar un manual de inducción, en el que se presenten los aspectos generales y principales de la Alcaldía, condiciones laborales, reglamento, descripción del puesto, etc., para contar con un medio que le proporcione al nuevo empleado la información necesaria que contribuya a una rápida integración tanto a las labores de su departamento como a la Alcaldía misma.

Como parte de la propuesta contenida en este documento, se presentan los lineamientos administrativos formulados para el efectivo desarrollo de las actividades de

requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

6. Capacitación y desarrollo de personal y evaluación del desempeño

a. Conclusión:

Los programas de capacitación impartidos actualmente en la Alcaldía no están contribuyendo al mejoramiento del desempeño, ya que el personal en general, refleja deficiencias en la realización de sus labores. Esto, es debido, en gran parte, a que no existen procedimientos definidos para realizar programas de capacitación efectivos, ya que los programas existentes no están basados en estudios formales de necesidades. Así mismo, en la Alcaldía Municipal de Ilopango, no existen políticas concretas en cuanto a desarrollo de personal. Además, la institución no cuenta con un proceso definido y estandarizado que permita evaluar de forma efectiva a su personal.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal, maximizar la eficiencia del recurso humano de la Alcaldía; ejecutando programas de capacitación efectivos, basados en previos

estudios de necesidades, que permitan aumentar la productividad del empleado en su puesto actual trabajo y lo prepare para uno superior o diferente. Así también, se aconseja la implementación de un programa de desarrollo concreto que contribuya a dirigir adecuadamente las habilidades de cada persona hacia el desarrollo de una carrera dentro de la institución, esto a beneficio de los empleados y la institución misma.

Por último, se sugiere que la institución evalúe el desempeño de sus empleados, esto para garantizar que las actividades se están realizando conforme a lo planeado y que si existen desviaciones o errores, estos se puedan corregir a tiempo. Además, dicha actividad, también servirá para mejorar el desempeño laboral, decidir sobre promociones o aumentos salariales y, para identificar necesidad de capacitación.

Las actividades de capacitación y desarrollo de personal y de evaluación del desempeño, son tomadas en cuenta en el Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía, estableciendo un procedimiento estándar para el desarrollo de dichas actividades.

7. Salud y seguridad laboral

a. Conclusión:

La Alcaldía Municipal de Ilopango no cuenta con un programa de higiene y seguridad definido que permita velar por la salud y productividad de los trabajadores en general, lo que requiere especial atención puesto que gran parte de sus empleados, que dado las condiciones ambientales de trabajo, tienen riesgos laborales; especialmente los trabajadores de recolección de desechos sólidos, cuadrilla de oficios varios y alumbrado público. La infraestructura donde está localizada la Alcaldía Municipal de Ilopango no contribuye a un mejor y eficiente desempeño de las labores diarias de la Institución, tomando en cuenta que presta servicios y que el mismo local es ocupado para atender a gran cantidad de contribuyentes. Además, las instalaciones no cuentan con ventilación e iluminación apropiadas, lo que podría afectar la productividad de los empleados de la Institución.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal de la Alcaldía que en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos y las Jefaturas de los demás Departamentos, elaboren y ejecuten

un Programa de Salud y Seguridad, con el cual puedan disminuir las condiciones ambientales y accidentes laborales que puedan afectar la productividad y salud de los empleados, principalmente de los que están más expuestos a estos aspectos; además, se recomienda hacer una reorganización física dentro de las Instalaciones de la Alcaldía, a manera de evitar el hacinamiento en cada uno de los Departamentos.

En el Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía en el capítulo III, se presenta los lineamientos administrativos a seguir, por medio de un instructivo de procedimientos, para diseñar y definir un programa de salud y seguridad efectivo.

8. Relaciones laborales

a. Conclusión:

En la Alcaldía Municipal de Ilopango se desarrolla una política de Relaciones Laborales de carácter Autoritario, ya que los empleados manifiestan que sus opiniones no son tomadas en cuenta, lo cual perjudica la relación entre el Jefe y el Subordinado, generando descontento, insubordinación e indisciplina, así como también una falta de colaboración para el logro de los Objetivos Institucionales.

En cuanto a la resolución de conflictos laborales, cuando éstos existen, el Departamento de Recursos Humanos no interviene de manera activa, pues sólo proporciona información escrita sobre el desarrollo de éste.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal que desarrolle políticas de relaciones laborales de carácter participativo, la cual tome en cuenta al empleado desde un punto de vista social, político, económico y no sólo productivo; además, que delegue a las Jefaturas (incluyendo a la de Recursos Humanos) la función de solucionar los conflictos, quejas o reclamos de los empleados, siempre y cuando esté al alcance de ellos el arreglo de tales situaciones, pero en caso de que dichos conflictos sean trascendentales y no puedan ser resueltos por las Jefaturas, hacerse auxiliar de personas especialistas en materia de Relaciones Laborales y manteniendo siempre el apoyo o intervención del Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de conflictos laborales, se presenta en el Modelo de Administración de Recursos Humanos, un manual para tal fin, que ha sido elaborado y distribuido por COMURES para ser utilizado por las Alcaldías.

9. Control de recursos humanos

a. Conclusión:

La Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con mecanismos de control de personal definidos ni efectivos ya que los existentes no contribuyen a mejorar el desempeño laboral, ya que a pesar de que, por ejemplo, se registran los horarios de entrada y salida, las inasistencias, los permisos personales, etc., no se le da la debida importancia a aspectos tales como controlar el desempeño laboral, el cumplimiento de políticas, normas y reglas, lo cual genera un incumplimiento de éstas por parte de los empleados. Además, la institución no cuenta con un inventario de recursos humanos ni se realiza Auditoría de recursos humanos.

b. Recomendación:

Se recomienda al Concejo Municipal que implemente una Auditoría de Recursos Humanos, la cual sea integral, o sea, que tome en cuenta todas las funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos cuyos Registros y Estadísticas ayuden a mejorar el Control sobre el personal de la Alcaldía.

Además, se sugiere al Concejo Municipal la integración de un Comité Evaluador, el cual se encargue de analizar

periódicamente el trabajo realizado por los encargados de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía; especialmente, el jefe del Departamento de Recursos Humanos y sus colaboradores, con el propósito de mejorar continuamente los procesos, prácticas y procedimientos de la administración de recursos humanos en la Institución. Para tal fin, es necesario establecer estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo.

En el Modelo propuesto en el capítulo III, se presentan lineamientos administrativos, por medio de un instructivo de procedimientos, que guíen el desarrollo de las actividades principales de control de recursos humanos: registro de personal, control de permisos y Auditoría de recursos humanos.

CAPÍTULO III
"MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO
DE SAN SALVADOR"

Se presenta al Concejo de la Alcaldía Municipal de Ilopango, la Propuesta de un Modelo de Administración de Recursos Humanos que oriente el desarrollo de las funciones de la misma.

Dicha Propuesta está dividida en cuatro apartados, el primero contempla los aspectos generales del Modelo de Administración de Recursos Humanos; su justificación, objetivos y alcances de la propuesta. El segundo corresponde al Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos. En el tercer apartado, se presentan los instructivos de procedimientos que servirán como herramienta técnica para el efectivo desarrollo de las principales actividades de la administración de recursos humanos; conteniendo éstos, objetivo y política principal de cada actividad, los encargados del proceso, los formatos, formularios o documentos de información necesarios para realizar la aplicación sistemática de dichas actividades. Finalmente, el cuarto punto, expone el plan de implementación del Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango.

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. Justificación del Modelo de la Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango

La Alcaldía Municipal de Ilopango es responsable de administrar los bienes del municipio que representa y, además, velar por el desarrollo social, económico cultural de éste. Por tal razón, debe vigilar porque su funcionamiento esté orientado a resolver los diversos problemas que enfrenta su población, haciendo uso óptimo de los recursos escasos que posee. Desde esta perspectiva, y tomando en cuenta que es través del recurso humano que los demás recursos pueden utilizarse de forma efectiva, es necesario que la Alcaldía cuente con un departamento especializado, bien organizado, que opere con eficiencia y eficacia y que se encargue de administrar el recurso humano; que vele por mantener un personal idóneo y capacitado en la institución, que oriente las diferentes actividades que realiza el personal al logro de los objetivos institucionales.

En vista de lo antes expuesto, se realiza la propuesta del Modelo de Administración de Recursos Humanos aplicable a la Alcaldía Municipal de Ilopango, con el propósito principal de que la institución cuente con una herramienta que sirva de apoyo técnico para una adecuada administración de recursos humanos.

2. Objetivos del Modelo de la Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango

Los Objetivos que se pretenden alcanzar con el Modelo de Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

- a.** Proporcionar una guía técnica (Manual de Organización) que ayude a establecer las condiciones bajo las cuales debe funcionar adecuadamente el Departamento de Recursos Humanos para que desarrolle adecuadamente las funciones de administración de recursos humanos en la Alcaldía.
- b.** Proporcionar los lineamientos administrativos (instructivo de procedimientos) que deben implementarse para la efectiva ejecución de las actividades principales relacionadas con Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- c.** Concienciar a los miembros del Concejo Municipal en lo relacionado a la función normativa y de control que deben ejercer sobre el Departamento de Recursos Humanos para garantizar la efectividad de sus funciones.
- d.** Dar a conocer los mecanismos de control que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de la función de Administración de Recursos Humanos.

3. Alcance del Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango

EL modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, tiene su ámbito de aplicación en la organización y actividades que ejecuta el departamento encargado de la administración de recursos humanos en dicha institución.

Esta propuesta, ha sido diseñada con el propósito de establecer los elementos que regirán el funcionamiento de dicho departamento; por medio de un Manual de Organización. Además, de establecer los lineamientos administrativos básicos (por medio de un instructivo de procedimientos) para la aplicación sistemática de las principales actividades que constituyen las funciones de la administración de recursos humanos aplicable a la Alcaldía. Así también, en la parte de Anexos, se proporcionan los principales formatos, formularios e instructivos necesarios para los procedimientos descritos. Igualmente, se describe el plan de implementación para la puesta en marcha del Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía.

B. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO



*MANUAL DE ORGANIZACIÓN
del
Departamento de Recursos Humanos*

AÑO 2004

1. Índice

	Pág.
2. Introducción	78
3. Objetivos del Manual	79
4. Instrucciones para su uso y mantenimiento	80
5. Legislación o base legal	81
6. Principios de organización	81
7. Diseño organizacional del departamento de Recursos Humanos	82
a. Naturaleza.....	82
b. Ubicación.....	83
c. Estructura organizativa propuesta, tomando en cuenta la nueva posición del Departamento de Recursos Humanos	83
d. Organigrama propuesto.....	88
e. Misión del Departamento de Recursos Humanos.....	90
f. Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	90
g. Políticas del Departamento de Recursos Humanos..	90
h. Funciones del Departamento de Recursos Humanos..	94
i. Descripción del Departamento de Recursos Humanos	95
j. Descripción de Puestos del personal del Departamento de Recursos Humanos	95
8. Glosario de términos básicos	99

2. Introducción

Este manual contiene la estructura organizativa propuesta para el departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual tiene como propósito principal el dotar a dicho departamento de una herramienta administrativa que contribuya al logro de su efectivo funcionamiento.

Para tal fin, en el Manual se presenta los objetivos de éste; las instrucciones para su uso y mantenimiento; la base legal que rige a la Institución; los principios de organización en los cuales se baso este Manual; el diseño organizacional del departamento de recursos humanos y, finalmente, un glosario de términos básicos.

Con la implementación de este manual se pretende lograr mayor eficiencia en el desempeño del departamento de recursos humanos, ya que contarán con una herramienta que les oriente en el desarrollo de sus funciones.

Por otra parte, como toda herramienta administrativa, este documento estará sujeto a modificaciones, de acuerdo a los requerimientos institucionales, por tal razón, se recomienda sea revisado y actualizado periódicamente para su adecuada funcionalidad.

3. Objetivos del manual

- a.** Definir de forma clara, la posición jerárquica que debe tener el departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango para que contribuya, de una mejor forma, al logro de las funciones que le corresponden y así también, a alcanzar los objetivos institucionales.
- b.** Delimitar los alcances y responsabilidades del departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- c.** Establecer una adecuada separación de funciones, para que no se originen duplicidad de funciones y de esfuerzos.
- d.** Servir de instrumento de consulta que contribuya a un adecuado desarrollo de las actividades que realiza el departamento de recursos humanos.
- e.** Evitar conflictos o fricciones que puedan producirse entre los miembros del departamento, por una falta de definición de funciones y responsabilidades de cada uno de éstos.
- f.** Dar a conocer los niveles de autoridad, tanto en el departamento de recursos humanos, como en la Alcaldía.
- g.** Facilitar por medio del manual, el adiestramiento del personal existente y nuevo que ingrese al departamento de recursos humanos.

4. Instrucciones para su uso y mantenimiento

- a.** Dar a conocer al personal del departamento de recursos humanos de la existencia de éste manual.
- b.** Ubicar el organigrama propuesto en un lugar visible con la finalidad de que todo el personal de dicho departamento conozca la nueva posición jerárquica de éste en la estructura organizativa de la Alcaldía.
- c.** Los objetivos, funciones y relaciones internas y externas plasmadas en este manual deberán ser cumplidas por el personal involucrados en el mismo.
- d.** El departamento de recursos humanos podrá solicitar modificaciones de éste manual al Alcalde.
- e.** El Manual debe ser revisado y autorizado por lo menos una vez al año, incorporándole a éste todos los cambios necesarios para su funcionalidad.
- f.** El Concejo Municipal, a propuesta del responsable de la administración de recursos humanos en la alcaldía, será el encargado de autorizar las modificaciones y actualizaciones pertinentes al contenido del manual, de acuerdo a las necesidades que surjan.
- g.** Hacer del conocimiento del personal, las correcciones y modificaciones efectuadas al manual, para que sean puesta en práctica.

5. Legislación o base legal

Las leyes en que están fundamentados los ordenamientos jurídicos de las actividades que realiza la Alcaldía Municipal de Ilopango, en materia de recursos humanos, son:

- a. La Constitución de la República de El Salvador.
- b. Código Municipal.
- c. Ley General Tributaria Municipal.
- d. Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República).
- e. Ley del Servicio Civil.
- f. Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos.
- g. Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia de los Empleados Públicos no Comprendidos en la Carrera Administrativa.
- h. Disposiciones generales del presupuesto.

6. Principios de organización

Las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, establece, en el Capítulo I, que toda entidad u organismo del sector público deberá poseer una estructura organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación, de tal manera que se

cumpla con los objetivos y metas institucionales. Así también, establece que dicha organización administrativa guardará conformidad con enfoques y principios generales de organización moderna, como son los siguientes:

- a. Principio de unidad de mando.
- b. Delegación de autoridad.
- c. Delimitación de funciones y responsabilidades.
- d. Separación de funciones incompatibles.
- e. Supervisión.
- f. Canales de comunicación.
- g. Procedimientos para autorización y registro.

7. Diseño organizacional del departamento de recursos humanos

a. Naturaleza:

El Departamento de Recursos Humanos, debe funcionar como una "Unidad de Asesoría", proporcionando servicios de consultoría, consejería y asistencia en la aplicación y desarrollo efectivo de las funciones y actividades de la Administración de recursos humanos. Esto, implica la necesidad de que el Departamento de Recursos Humanos esté en continua comunicación y coordinación con el Concejo Municipal, el Despacho Municipal (Alcalde) y el Gerente General. La autoridad del Departamento de Recursos

Humanos es de naturaleza Staff, pero también posee autoridad lineal en lo que respecta a su estructura interna.

b. Ubicación:

Debido a la importancia que debe concedérsele dentro de la estructura organizativa de la Alcaldía y a fin de lograr que los jefes de departamentos le presten la colaboración necesaria para la implementación y desarrollo del modelo, el Departamento de Recursos Humanos dependerá directamente del Alcalde Municipal. En la figura No. 2, página 89, se presenta el organigrama propuesto para la institución, tomando en cuenta el cambio de posición del Departamento de Recursos Humanos.

c. Estructura organizativa propuesta, tomando en cuenta la nueva posición del Departamento de Recursos humanos:

La estructura organizacional en un medio del que se sirve la institución para conseguir sus objetivos con eficacia; especifica la división de las actividades que realiza la Alcaldía y además muestra cómo están relacionadas estas. Así también, refleja su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

Por otra parte, la estructura organizativa se muestra gráficamente por medio de un organigrama, el cual indica las funciones, los departamentos de la institución y cómo están relacionados éstos.

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango, presenta cinco niveles de autoridad, las cuales son las siguientes:

- Nivel de Dirección:

Corresponde al nivel máximo de autoridad de la Alcaldía, ya que es aquí dónde se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la institución, así como la forma de alcanzarlos. En este nivel se encuentran El Concejo Municipal y el Despacho Municipal.

- El Concejo Municipal; constituye la autoridad máxima del municipio, posee carácter deliberante y normativo. En la Alcaldía Municipal de Ilopango, éste está integrado por un Alcalde, un Síndico, diez Concejales Propietarios y cuatro Concejales Suplentes.
- El Despacho Municipal o Despacho del Señor Alcalde; representa legal y administrativamente al Municipio. Es el titular del Gobierno y de la administración municipal.

- Nivel Ejecutivo:

Se encarga de ejecutar las decisiones tomadas por el nivel de dirección y de adecuarlas al nivel operativo. El responsable de este nivel es el Gerente Administrativo; en el cual el Alcalde delega la gestión administrativa de la Institución, buscando lograr que ésta sea efectiva y se puedan alcanzar los objetivos dictados por el nivel de dirección.

- Nivel de Asesor:

Este nivel consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados a la Institución. Sus funciones principales son de consultoría y asesoría, monitoreo, planeación y control. En este nivel se encuentran Sindicatura, Comisiones Municipales, Secretaría Municipal, Asesoría Jurídica y Recursos Humanos.

- Sindicatura; se encarga de representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la Ley y a las instrucciones del Concejo. Así también, fiscaliza que la gestión administrativa de la Alcaldía, sea transparente, diligente y

eficiente y que se haga uso óptimo de los recursos escasos con los que cuenta. Sirve de apoyo al Consejo Municipal en el asesoramiento de los aspectos legales.

- Comisiones Municipales; permiten un mejor cumplimiento de las facultades y obligaciones que tienen el Concejo Municipal, asesorando e ilustrando a éste en la toma de decisiones que afecten al municipio y la administración interna institucional.
- Secretaría Municipal; Asesora administrativamente al Concejo y al Alcalde Municipal, apoya las funciones de éstos y, además, es el canal de comunicación entre el Concejo y Alcalde y los demás niveles jerárquicos de la institución.
- Asesoría Jurídica; Asiste, en materia legal, a la institución, Concejo Municipal, Alcalde, Sindico y Gerente Administrativo para la correcta toma de decisiones.
- Recursos Humanos; ayuda a los empleados, directivos e Institución a lograr sus metas; para tal fin el departamento obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el numero

apropiado de trabajadores activos, para aportar a la Alcaldía una fuerza laboral adecuada.

- Nivel de Apoyo:

Sirve de auxilio o soporte al nivel de dirección y está constituido por Auditoria Interna y Agentes Municipales.

- Auditoria Interna; vela por la correcta asignación de las cuentas de ingresos y egresos presupuestarias de la Alcaldía, mediante la fiscalización financiera interna.
- Agentes Municipales; planifica, coordina y supervisa las acciones relativas a la seguridad institucional y local, con el propósito de conservar y preservar los bienes y el patrimonio de la Alcaldía y del Municipio en general.

- Nivel Operativo:

Este nivel lo conforman los departamentos y secciones responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel ejecutivo, de acuerdo a lo establecido por el nivel de dirección. Dichos departamentos son:

- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones,
- Contabilidad,

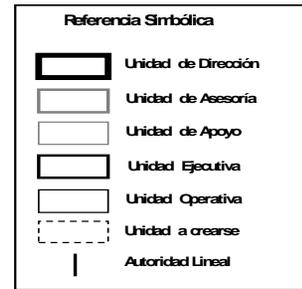
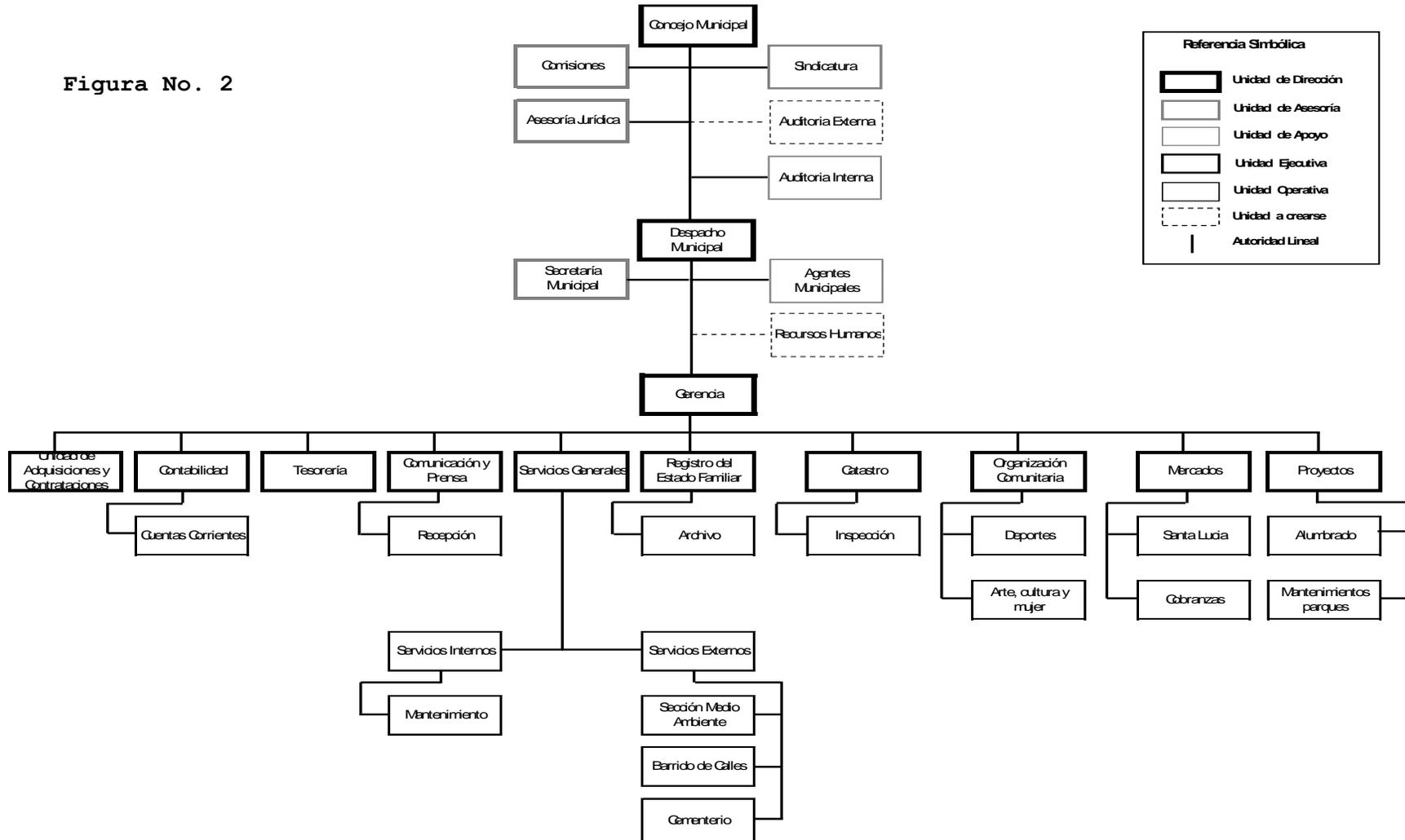
- Tesorería,
- Comunicación y Prensa,
- Servicios Generales,
- Registro del Estado Familiar,
- Catastro,
- Organización Comunitaria,
- Mercados,
- Proyectos.

d. Organigrama propuesto:

La figura No. 2, página 89, muestra el organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango, tomando en cuenta la nueva ubicación del Departamento de Recursos Humanos.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

Figura No. 2



ELABORADO POR:
FECHA DE ELABORACIÓN:

e. Misión del Departamento de Recursos Humanos:

“Apoyar el alcance de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Ilopango, mediante la administración eficiente del personal de la institución; obteniendo, manteniendo y desarrollando las habilidades y destrezas del recurso humano, asegurando además, un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y optima utilización del potencial humano”.

f. Visión del Departamento de Recursos Humanos:

“Alcanzar la excelencia en la operativización de las funciones de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango; obteniendo, desarrollando y manteniendo una fuerza laboral altamente calificada y competitiva, requerida para el logro de los objetivos institucionales”.

g. Políticas del Departamento de Recursos Humanos:

De acuerdo a las pautas establecidas en las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas, en lo relacionado a recursos humanos, entre las políticas a considerar para regir el accionar del Departamento de Recursos Humanos, se tiene:

- La Alcaldía Municipal de Ilopango, por medio del Departamento de Recursos Humanos, realizará un proceso de reclutamiento que permita identificar y atraer candidatos capacitados para llenar las vacantes existentes en la institución.
- Todo candidato a ocupar una plaza vacante, deberá someterse a entrevistas de selección, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y demás pruebas establecidas para determinar la capacidad de éste para desempeñar el cargo disponible.
- Se promoverán ascensos en la institución, en caso de no contar con el personal idóneo para una plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.
- Se establecerá un proceso de inducción que permita familiarizar al nuevo empleado con la institución, que le haga conocer sus funciones, atribuciones y defina las condiciones de trabajo bajo las cuales laborará en la Alcaldía.
- Se ejecutarán programas de capacitación y desarrollo que se basen en un previo diagnóstico de necesidades, conjuntamente, deben tener definidos sus objetivos y la forma en que se evaluará su efectividad y se le dará seguimiento.

- Se establecerán programas de rotación de personal, con actividades y funciones afines, por lo cual deberán ser previamente capacitados con el propósito de que puedan desempeñarse eficientemente en los nuevos puestos.
- Trimestralmente, los jefes de departamentos en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, evaluarán el rendimiento laboral de sus empleados, de forma de verificar que estén de acuerdo a los parámetros de eficiencia establecidos por la Alcaldía.
- Se establecerá, conjuntamente con las autoridades respectivas, un sistema de remuneración equitativo de manera que el salario recibido por los empleados, corresponda a las funciones y responsabilidades que tienen.
- Se establecerá un programa de higiene y seguridad que garantice la salud y productividad de los empleados de la Alcaldía; adoptando medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, principalmente al personal de Servicios Generales (desechos sólidos, barrido de calles, mantenimiento, etc.).

- El Departamento de Recursos Humanos deberá diseñar canales de comunicación ágiles que permitan hacer llegar, de forma oportuna, la información necesaria al personal.
- Se establecerán normas y procedimientos que permitan el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los empleados de la Alcaldía.
- Se actualizará, de forma periódica, la base de datos del personal.
- Se deberá desarrollar una comunicación efectiva entre el Departamento de Recursos Humanos y los demandantes de sus servicios.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá buscar y mantener la calidad en los servicios que ofrece a los demandantes de éstos.
- El Concejo Municipal controlará la efectividad de las funciones y actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y la calidad de sus servicios.

h. Funciones del Departamento de Recursos Humanos:

Alcaldía Municipal		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pág. 1 de 1
de Ilopango			
UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	NATURALEZA: ASESORA		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: DESPACHO MUNICIPAL (ALCALDE)	UNIDAD BAJO SU MANDO: NINGUNA		
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, asesorar y orientar adecuadamente a los diferentes departamentos, que constituyen la Alcaldía Municipal de Ilopango, en la ejecución del Modelo de Administración de Recursos Humanos implementado en la Institución. • Participar en la planeación de los recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango, para asegurar una colocación apropiada y Proveer a la Alcaldía de fuerza laboral eficiente que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales. • Mejorar, continuamente, la calidad de los recursos humanos de la Institución para lograr un mejor desempeño de éstos, en todos los niveles de la institución. • Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales adecuadas que permitan una mayor satisfacción laboral, contribuyendo a armonizar los intereses individuales e institucionales. • Apoyar a la Alcaldía, en el desarrollo de actividades e implementación de servicios de bienestar social, con el fin de fortalecer la moral de los empleados y contribuir a mejorar el desempeño laboral. • Mantener una base de datos actualizada de todo el personal de la institución, para la adecuada toma de decisiones. 			
DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Con el propósito de lograr los objetivos de la administración municipal de la Alcaldía, el departamento de recursos humanos obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la Institución una fuerza laboral adecuada conforme a las necesidades de ésta, manteniendo además, una elevada moral de trabajo, a través de la aplicación de</p>			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Despacho Municipal • Secretaría Municipal • Los departamentos o jefaturas que constituyen la Alcaldía Municipal de Ilopango. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Trabajo • Ministerio de Salud • ISSS • ISDEM • COMURES • INPEP • Compañías aseguradoras • FSV 	
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la ejecución del Sistema de Administración de Recursos Humanos implementado en la Alcaldía. • Orientar y apoyar a los diferentes departamentos de la Institución en el desarrollo de las actividades de la administración de recursos. • Asesorar a las máximas autoridades en lo relacionado a la planeación de los recursos humanos, según las necesidades y limitaciones económicas, políticas, legales y regulaciones establecida por la misma institución, asegurando una colocación adecuada. • Fijar un sistema de compensación justa para lograr los niveles de desempeño deseado. • Vigilar y administrar, en forma eficiente, personal idóneo a todos los departamentos de la Alcaldía. • Realizar un adecuado proceso de contratación e inducción del nuevo personal, a fin de formalizar su contratación y orientarlo adecuadamente, de forma que se facilite su integración al puesto y por lo tanto, a la institución. • Ejecutar programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que permita elevar la efectividad de éste. • Promover programas de seguridad e higiene que permitan velar por la salud y productividad del personal de la institución. • Establecer una adecuada comunicación y relaciones humanas entre el jefe y subalterno. • Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la Institución. 			
FECHA DE MODIFICACIÓN:		FECHA DE APROBACIÓN:	

i. Descripción del Departamento de Recursos Humanos:

El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango, estará integrado por tres personas; el jefe del departamento, el auxiliar en recursos humanos y la secretaria, que por medio del adecuado desarrollo de sus respectivas funciones, se lograrán los objetivos propuestos para dicho departamento. Las funciones de cada puesto de trabajo mencionado, es detallado en el siguiente literal.

j. Descripción de Puestos del personal del Departamento de Recursos Humanos:

Alcaldía Municipal de Ilopango		DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Pág. 1 de 2
TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO DEL PUESTO:		
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	PUESTO DE JEFE INMEDIATO: ALCALDE MUNICIPAL		
<u>PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE:</u>			
Título		No. de personas	
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Recursos Humanos • Secretaria 		1 1	
<u>FUNCIÓN PRINCIPAL:</u>			
Bajo la dirección del Alcalde Municipal y en coordinación con la Gerencia General, el jefe de recursos humanos es responsable de diseñar y llevar a cabo el sistema de administración de recursos humanos. Así también, ayudar a los demás departamentos a utilizar los recursos humanos de forma efectiva, rigiendo su trato hacia el personal de acuerdo a las delimitaciones políticas, legales y las regulaciones establecidas por la Institución. Además, proporcionar ayuda técnica en la planificación y el diseño de políticas de la Alcaldía.			

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Dirigir el Sistema de Administración de Recursos Humanos implementado en la Alcaldía.
- Asesorar al Concejo Municipal, al Alcalde y a los jefes de departamentos de la Alcaldía Municipal de Ilopingo en todo lo relacionado con la administración de recursos humanos.
- Apoyar y asesorar, a los diferentes departamentos de la Institución, en la preparación del presupuesto de personal.
- Asesorar al Concejo Municipal en materia de planeación de recursos humanos.
- Proponer y dirigir, en coordinación con la Gerencia General y los departamentos de la Alcaldía, estudios e investigaciones a fin de que cada puesto esté debidamente evaluado, clasificado y remunerado.
- Asesorar, desarrollar y evaluar el sistema de compensaciones de la Alcaldía.
- Establecer reglas y procedimientos para los procesos de reductamiento, selección y contratación de personal.
- Coordinar, con la colaboración de los diferentes departamentos, las actividades de incorporación y adaptación de nuevos empleados, requisición de personal, reductamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Proponer, organizar y supervisar los sistemas de entrenamiento (capacitación y desarrollo de personal) y evaluación del desempeño.
- Organizar, en coordinación con los diferentes departamentos de la Alcaldía, las actividades de determinación de necesidades de capacitación y de desarrollo.
- Determinar, en coordinación con los diferentes departamentos de la Institución, medidas de higiene y seguridad laboral.
- Establecer buenos canales de comunicación entre los jefes y subordinados de los diferentes departamentos con el propósito de armonizar el ambiente laboral de la Alcaldía.
- Desarrollar programas y políticas de disciplina de personal.
- Diseñar y mantener un sistema de información gerencial sobre recursos humanos.
- Diseñar y desarrollar mecanismos de control de personal.
- Asesorar al Concejo Municipal sobre la planificación y organización del reglamento interno y de políticas de personal, además de concientizar sobre la importancia de su aplicación y cumplimiento.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y demás leyes de tipo laboral.
- Mantener la máxima eficiencia y disciplina de sus subordinados a través de una adecuada supervisión.
- Preparar el presupuesto anual del departamento de recursos humanos.
- Participar y colaborar en cualquier otra actividad relacionada, según sea solicitado por su jefe inmediato (Alcalde Municipal).

REQUISITOS DEL PUESTO**ESTUDIOS**

- Título Universitario en la rama de Administración de Empresas, con la especialidad de Administración de Recursos Humanos, o licenciado en Psicología.

EXPERIENCIA PREVA REQUERIDA

- Dos años en puestos similares.

CONOCIMIENTOS

- El candidato al puesto debe tener conocimientos sobre el derecho administrativo en el área municipal, psicología aplicada a la empresa, negociación sindical, elaboración de exámenes de selección de personal, especialista en sueldos y beneficios, en capacitación y desarrollo de personal, desarrollo y cambio organizacional, mejoramiento de productividad. Además, conocimientos sobre planificación

HABILIDADES

- Capacidad para elaborar informes, facilidad de expresión y para tratar con personas. Así también, conocimientos en paquetes utilitarios, poseer don de liderazgo y capacidad de trabajar en equipo.

ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

- El puesto requiere permanecer sentado durante mucho tiempo y un esfuerzo mental moderado para revisión de documentos, preparación de reportes e informes.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Observador, analítico, responsable y con iniciativa.

FECHA DE MODIFICACIÓN:**FECHA DE APROBACIÓN:**

Alcaldía Municipal de Ilopingo		DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Pág. 1 de 1
TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS		CODIGO DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS		PUESTO DE JEFE INMEDIATO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE:			
		Título	No. de personas
• Ninguno			
FUNCIÓN PRINCIPAL:			
Bajo la supervisión del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, es responsable de apoyar las funciones operativas de la administración de recursos humanos que ejecuta el departamento responsable.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el análisis y evaluación de los candidatos a plazas vacantes. • Opinar sobre propuestas de nombramientos permanentes, interinos, ascensos y promociones. • Tratar de que la integración del nuevo empleado sea lo más rápido posible, proporcionarle la información necesaria de la institución. • Realizar entrevistas a personas sujetas a contratación. • Recibir, analizar y emitir opinión de solicitudes de contratación de personal. • Ejecutar, en coordinación con los diferentes departamentos de la Alcaldía y con la supervisión del jefe del departamento de recursos humanos, las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de personal. • Ayudar al diseño y elaboración de manuales, instructivos necesarios para el mejoramiento de las distintas funciones del departamento y de la administración de Recursos Humanos de la municipalidad. • Realizar, en coordinación con los diferentes departamentos de la Institución y con la supervisión del jefe del departamento de recursos humanos, las actividades de diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo. • Formular e implementar planes de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades de la municipalidad. • Efectuar análisis y formular recomendaciones sobre ofertas de capacitación y adiestramientos que se reciban. • Elaborar el presupuesto anual de gastos en capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución. • Mantener actualizados los manuales del departamento de Recursos Humanos. • Apoyar al jefe de recursos humanos en la determinación de medidas de higiene y seguridad laboral. • Apoyar al jefe de recursos humanos en el desarrollo de programas y políticas de disciplina de personal. • Apoyar al jefe de recursos humanos en el desarrollo de mecanismos de control de personal. • Participar y colaborar en cualquier otra actividad relacionada, según sea solicitado por su jefe inmediato (Jefe del Departamento de Recursos Humanos). 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
ESTUDIOS			
• Cuarto año en Administración de Empresas o Psicología.			
EXPERIENCIA PREVA REQUERIDA			
• Experiencia de un año en el área de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal operativo y administrativo.			
CONOCIMIENTOS			
• El candidato al puesto debe tener conocimientos sobre leyes laborales y psicología aplicada a la empresa. Con conocimientos de Office.			
HABILIDADES			
• Facilidad de expresión y para tratar con personas, habilidad para elaborar planes de capacitación y desarrollo.			
ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL			
• Esfuerzo mental moderado para la preparación de reportes e informes, ningún esfuerzo físico.			
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD			
• Observador, responsable, organizado, dinámico y discreto.			
FECHA DE MODIFICACIÓN:		FECHA DE APROBACIÓN:	

		DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Pág. 1 de 1
TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA	CODIGO DEL PUESTO:		
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	PUESTO DE JEFE INMEDIATO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE			
	Título	No. de personas	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 			
FUNCIÓN PRINCIPAL:			
<p>Bajo la dirección del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, es responsable del control de las diferentes acciones de personal, a través de un archivo; llevando un registro del expediente de los empleados de la institución y además, proporcionar orientación y asistencia en todos los aspectos relacionados con el bienestar del personal de la institución.</p> <p>Así también, es responsable de digitar o procesar notas y documentos; registrar, distribuir y llevar el archivo y control de documentos y correspondencia tanto interna como externa, así como atender el teléfono y demás actividades secretarial.</p>			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las funciones del jefe y del auxiliar de recursos humanos. • Redactar informes, notas, memorandos y demás documentos que indique el jefe o auxiliar de recursos humanos. • Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos departamentos de la Alcaldía. • Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información del Departamento. • Solicitar y administrar los materiales y útiles de oficina del Departamento. • Controlar el uso racional de los muebles y equipos del Departamento. • Controlar los materiales y equipos del Departamento conforme al listado de Inventario de bienes. • Recibir llamadas telefónicas. • Recibir y distribuir el correo interno. • Mantener actualizado los expedientes de cada uno de los empleados de la institución. • Llevar un control de los diferentes movimientos o acciones de personal. • Llevar, revisar y actualizar los registros de personal; permisos, licencias, vacaciones, expedientes, horas extras y demás información que se requiera. • Elaborar y mantener actualizado el inventario de recursos humanos de la institución. • Proporcionar información que le sea solicitado por los diferentes departamentos de la Alcaldía. • Orientar al personal enfermo o incapacitado sobre la ayuda de la municipalidad y el uso de las prestaciones que correspondan. • Extender constancias para el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el INPEP, a los empleados próximos a jubilarse. • Participar y colaborar en cualquier otra actividad relacionada, según sea solicitado por su jefe inmediato (Jefe del Departamento de Recursos Humanos). 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
ESTUDIOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en Comercio y Administración, opción Secretariado, o estudiante a nivel de tercer año en Administración de Empresas. 			
EXPERIENCIA PREVA REQUERIDA			
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en puestos similares. 			
CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • El candidato al puesto debe tener conocimientos sobre manejo de Office, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en equipo y trabajar bajo presión. 			
HABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente redacción y ortografía, habilidad para elaboración de administración de planes de beneficios sociales, sueldos y salarios. Así también, habilidad para elaborar informes, reportes y archivar. 			
ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo mental moderado para la preparación de reportes e informes. 			
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD			
<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica, responsable y creativa y discreta. 			
FECHA DE MODIFICACIÓN:		FECHA DE APROBACIÓN:	

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

a. Canales de comunicación:

Se refiere a que deben establecerse y mantenerse líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización. Al efecto, es indispensable utilizar terminología clara y uniforme, así como los medios normalmente establecidos.

b. Delegación de autoridad:

Se refiere a que debe delegarse la autoridad necesaria a los niveles jerárquicos establecidos, asignándoles competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y puedan cumplir con las funciones encomendadas. El que delega autoridad, también asume la responsabilidad por la consecución de las acciones, excepto que existía una disposición legal que exprese lo contrario.

c. Delimitación de funciones y responsabilidades:

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

d. Descripción de puestos:

Es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que deben de realizar el trabajo.

e. Experiencia:

Son los conocimientos adquiridos a través del ejercicio de una práctica ejercida en un puesto determinado.

f. Funciones o tareas específicas del puesto:

Es la enumeración de las actividades más representativas del puesto.

g. Habilidades:

Son aquellas cualidades o conocimientos adquiridos de una persona en un trabajo o actividades realizadas con anterioridad.

h. Puesto:

Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forma una unidad de trabajo específico e impersonal.

i. Requisitos del puesto:

Son los requisitos que el puesto exige al ocupante y que sin los cuales difícilmente el candidato lo realizaría de manera eficientemente.

j. Separación de funciones incompatibles:

Las entidades públicas deben separar las funciones de las unidades y las de sus servidores, de manera que exista independencia y separación entre las funciones incompatibles, como son las de autorización, ejecución, registro, custodia y control de las operaciones.

k. Supervisión:

El límite de supervisión se refiere al número máximo de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente controladas por un ejecutivo, en todos los niveles de la organización.

l. Unidad de mando:

Exige que cada servidor sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer a todo el personal.

C. APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este apartado, presenta la aplicación sistemática de las principales actividades de la administración de recursos humanos, por medio de instructivos de procedimientos que servirán de guía técnica para el desarrollo de dichas actividades. Con los instructivos de procedimientos, sólo se pretende proporcionar lineamientos administrativos que permitan proporcionar una base para el desarrollo efectivo de las actividades de la administración de recursos humanos, por lo que en ellos se presenta los aspectos fundamentales como objetivo, política, responsables de los procedimientos, insumos necesarios para realizar las actividades descritas. Las actividades tomadas en cuenta en este apartado son: análisis y descripción de puestos, aumentos salariales, requisición, reclutamientos, selección, contratación e inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud y seguridad laboral, relaciones con el sindicato (manejo de conflictos), registro de personal, control de asistencia, control de permisos y licencias de personal y auditoría de recursos humanos.

1. Análisis y Descripción de Puestos

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Análisis y Descripción de Puestos.		
OBJETIVO: Recavar, analizar y almacenar la información referente a los puestos, la cual servirá de base para elaboración y/o actualización del manual de descripción de puestos y por lo tanto, del posible rediseño de estos.		
POLÍTICA: Se establecerá una metodología de análisis de puestos que se adapte a la naturaleza y a las características propias de cada puesto.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento consiste en conocer y analizar las actividades de cada uno de los Puestos de Trabajo en la Alcaldía.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de Recursos Humanos, departamentos seleccionados para realizar el estudio, Secretaría Municipal y Concejo Municipal.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe del departamento de recursos humanos, auxiliar del departamento de recursos humanos, jefes de departamentos, encargados en el Concejo Municipal y encargado en Secretaría Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario de análisis de puestos y formato del manual de descripción de puestos (Ver Anexos No. 2.1 y 2.2)		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Programa del Análisis de puestos		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Informa a los Jefes de Departamentos sobre la realización de la encuesta-entrevista para el estudio del Análisis de Puestos.
2	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Proporciona a los Jefes de Departamentos, el formulario del análisis de puestos y a la vez explica el propósito de dicho estudio.
3	Jefe de departamento	Avisa a los empleados a su cargo sobre la realización del estudio, a la vez que les ordena colaboren en la elaboración del mismo.
4	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Distribuye los formularios a los empleados y da una breve explicación del mismo.
5	Empleados	Reciben, llenan el formulario y los devuelven al Auxiliar de RR.HH.
6	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Recibe los formularios llenados e inicia la etapa de análisis, con la supervisión del jefe del departamento de recursos humanos.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Clasifica los cuestionarios de análisis de puesto, bajo el criterio de agrupar aquellos puestos de trabajo que realizan tareas iguales o equivalentes. Clasifica las tareas por orden de importancia y tiempo de realización. Compara la información recopilada con la que contiene el Manual de Descripción de Puestos.
8	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Elabora un informe de los resultados obtenidos.
9	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Revisa el informe y firma de aprobación. Además, envía el informe al encargado en Secretaría Municipal para que ésta lo entregue al Concejo Municipal y se someta a consideración.
10	Encargado en Secretaría Municipal	Recibe el informe del departamento de recursos humanos y lo entrega al Concejo Municipal.
11	Encargados en el Concejo Municipal	Analizan y aprueban el informe, si es necesario hacen observaciones. Si se rechaza la propuesta concluye el proceso, de lo contrario continúa.
12	Encargado en Secretaría Municipal	Informa al jefe del departamento de recursos humanos de la aprobación del informe en el que se expresan y justifican las modificaciones en determinados puestos.
13	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Redacta las nuevas descripciones de puestos.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
VEGENA:	ÚLTIMA REVISIÓN:	

2. Aumentos Salariales

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Aumentos Salariales.		
OBJETIVO: Obtener de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango la máxima contribución a los objetivos institucionales, de acuerdo a su capacidad y experiencia, estimulando mediante los aumentos salariales su mejor desenvolvimiento y desarrollo.		
POLÍTICA: Se concederán aumentos salariales anualmente, de acuerdo a la disponibilidad económica que existe en la Alcaldía para cubrir tal propósito Y según el nivel de desempeño de los empleados.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento consiste en la realización de un estudio de aumento salarial, en base al rendimiento de determinados empleados, como incentivo por un buen desempeño.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de Recursos Humanos, departamento en que se hará el aumento salarial, Secretaría Municipal, Tesorería y Concejo Municipal.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe, auxiliar y secretaria del departamento de recursos humanos, empleados candidatos a hacer aumento salarial, encargado en Secretaría Municipal, encargado en Tesorería y encargados en el Concejo Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Tarjeta de actualización de salarios (Anexo No. 2.3).		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Expediente del candidato a hacer aumento salarial, resultado de la última evaluación del desempeño del empleado, la descripción de puestos respectiva. Políticas de Salarios.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Planifica propuesta de aumentos de salario al personal.
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Coordina con el auxiliar de recursos humanos las actividades a realizar para tal fin.
3	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Solicita a la secretaria del Dpto. de RR.HH. los expediente, los resultados de la evaluación del desempeño, la descripción de puestos y la tarjeta de actualización de salarios de los empleados candidatos a realizar aumentos salariales.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
4	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Reúne y entrega al Auxiliar la información solicitada.
5	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Recibe y analiza la información proporcionada.
6	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Elabora la estructura de los aumentos salariales propuestos y lo entrega al Jefe del Dpto. de RR. HH. para su revisión y aprobación.
7	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Revisa la propuesta y firma de aprobado. Además, lo envía al encargado en Secretaría Municipal para que lo someta a consideración del Concejo Municipal.
8	Encargado en Secretaría Municipal	Entrega propuesta al Concejo para su análisis y toma de decisiones respectivas.
9	Encargados en el Concejo Municipal	Analizan propuesta y consultan con el encargado en Tesorería Municipal si existen los fondos necesarios para desarrollar la propuesta salarial.
10	Encargado en Tesorería Municipal	Informa de la existencia de fondos al Concejo Municipal. Si existen los fondos necesarios continúa el proceso, si no existe disponibilidad de fondos concluye el proceso.
11	Encargados en el Concejo Municipal	Aprueba la propuesta de aumento salarial y la remite al encargado en Secretaría Municipal.
12	Encargado en Secretaría Municipal	Comunica al encargado en Recursos Humanos, sobre la resolución del Concejo Municipal y entrega la propuesta aprobada.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ		REMSÓ
AUTORIZÓ		
VICENCIA		ÚLTIMA REVISIÓN:

3. Requisición de personal

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PROCEDIMIENTO: Requisición de Personal			
OBJETIVO: Formalizar la necesidad de personal, por medio de un documento que justifique la solicitud de nuevo personal, proporcionando además, los requisitos y especificaciones del puesto vacante para que sirva de base para iniciar el proceso de reclutamiento.			
POLÍTICA: Utilizar el formulario de requisición de personal establecido cada vez que se requiera nuevo personal, llenándolo conforme a la descripción de puestos respectivo.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El proceso consiste en obtener la aprobación de la plaza vacante solicitada.			
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento que requiere personal, departamento de recursos humanos, Secretaría Municipal y Concejo Municipal.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Encargado en el departamento requeriente, jefe y auxiliar del departamento de recursos humanos, encargado en Tesorería Municipal y en el Concejo Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario de Requisición de Personal (Ver Anexo 2.4).			
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Manual de descripción de puestos de la vacante a ocupar.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Encargado en el Dpto. requeriente	Identifica la vacante que se necesita ocupar.	
2	Encargado en el Dpto. requeriente	Llena el formulario de requisición de personal, de acuerdo a la información obtenida en el Manual de Descripción de Puestos de la vacante a ocupar.	
3	Encargado en el Dpto. requeriente	Entrega al jefe del departamento el formulario de requisición para su verificación y aprobación.	
5	Encargado en el Dpto. requeriente	Aprobada la solicitud hecha por el encargado en el Dpto. requeriente, la envía al departamento de recursos humanos.	

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Verifica que la requisición recibida esté elaborada adecuadamente y la remita al encargado en Secretaría Municipal para ser sometida a consideración por el Concejo Municipal.
7	Encargado en Secretaría Municipal	Recibe y entrega la requisición de personal al Concejo Municipal.
8	Encargados en el Concejo Municipal	Analizan la requisición recibida y toman la decisión respectiva. Si la solicitud de nuevo personal es aprobada, continua el proceso, de lo contrario, concluye.
9	Encargado en Secretaría Municipal	Informa al encargado en el departamento de recursos humanos sobre la resolución del Concejo Municipal.
10	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Recibe resolución y comunica al departamento solicitante. Si es aprobada la requisición, se archiva y se empieza el proceso de reclutamiento.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ	REMSÓ	AUTORIZÓ
VICENGA	ÚLTIMA REVISIÓN:	

4. Reclutamiento

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento de Personal.		
OBJETIVO: Determinar la fuente de reclutamiento más factibles para la Alcaldía y atraer a candidatos idóneos para ocupar la plaza solicitada.		
POLÍTICA: Revisar y actualizar el inventario de recursos humanos de la alcaldía, para saber si existen candidatos que puedan cubrir una plaza vacante determinada; si no existe el personal interno idóneo para una plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento consiste en elegir, tanto de fuentes internas y/o externas, a tres candidatos como mínimo.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe, auxiliar y secretaria del departamento de recursos humanos.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formularios de perfil del puesto, solicitud de empleo y entrevista preliminar. (Ver Anexo 2.5, 2.6 y 2.7)		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Requisición de personal autorizada, el programa de reclutamiento y selección establecido (acompañado con el presupuesto respectivo) y el inventario de recursos humanos. Políticas de Reclutamiento.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Define el perfil del puesto de la plaza vacante a ocupar.
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Elabora el programa de reclutamiento y selección respectivo.
3	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Busca en el inventario de recursos humanos de la Alcaldía, los candidatos internos para cubrir la plaza vacante; si los encuentra, elabora un memorando donde les comunica la plaza en concurso.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
4	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Distribuye los memorando a candidatos internos a ocupar la plaza vacante.
5	Candidatos internos	Si deciden participar en el concurso de la plaza vacante, pasan directamente al proceso de selección.
6	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Si al buscar en el inventario de recursos humanos de la Alcaldía, no encuentra a los candidatos idóneos para ocupar la plaza solicitada, recurrirá a fuentes externas.
7	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Publica la plaza en concurso, utilizando las fuentes externas y medios establecidos en el programa definido de reclutamiento y selección de personal para ponerse en contacto con candidatos externos.
8	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe curriculum vitae de los candidatos externos.
9	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Realiza una entrevista preliminar y entrega solicitud de empleo a los aspirantes que considere idóneos, informándoles además, sobre los documentos que deben adjuntar a la solicitud, cuando está sea presentada.
10	Candidatos externos	Entregan a la secretaria del departamento de recursos humanos, la solicitud de empleo debidamente llenada acompañada con los documentos requeridos (referencias de trabajo y exámenes médicos).
11	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe las solicitudes y demás documentación adjunta a ellas.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:		REMSÓ:
VICENOA:		ÚLTIMAREVISIÓN:
AUTORIZÓ:		

5. Selección

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Selección de Personal.		
OBJETIVO: Seleccionar al candidato idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar una plaza disponible.		
POLÍTICA: Cualquier candidato a ocupar una plaza vacante, deberá someterse a entrevistas de selección, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y demás pruebas establecidas para determinar la capacidad de éste para desempeñar el cargo disponible.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimientos, básicamente consiste en seleccionar como mínimo a tres candidatos, en base a resultados obtenidos en la entrevistas de profundidad y demás pruebas establecidas para dicho fin.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de Recursos Humanos, departamento o sección solicitante, Secretaría Municipal, Concejo Municipal.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe, auxiliar y secretaria del departamento de recursos humanos. Encargado en el departamento requeriente. Encargado en Secretaría y encargados en el Concejo Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario para entrevista de profundidad, para verificación de referencias laborales y el formato de aceptación de oferta de trabajo (Ver Anexos No. 2.9, 2.10 y 2.11).		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Políticas de Selección. Perfil del Puesto a ocupar, programa de Reclutamiento y Selección respectivo, instructivo para entrevista en profundidad (Ver Anexo 2.8), solicitudes de empleo junto con los documentos anexados por los aspirantes o candidatos al puesto y las pruebas técnicas establecidas para verificar la idoneidad de éstos.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Examina la documentación entregadas por los candidatos a la plaza vacante para verificar quiénes cumplen con los requisitos establecidos en el perfil del puesto a ocupar.
2	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	De acuerdo a lo anterior, selecciona a las personas que más se adecuen al perfil establecido.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Notifican a los candidatos seleccionados para establecer fecha y hora para realizar la entrevista en profundidad, con el propósito de ampliar la información proporcionada en la solicitud de empleo y la entrevista preliminar.
4	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Verifica la veracidad de la información anexada a la solicitud de cada uno de los candidatos entrevistados.
5	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	En coordinación con el encargado en el departamento requeriente, determina el día y la hora en que se realizarán las pruebas prácticas y/o entrevista técnica a los candidatos.
6	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Comunica a los candidatos, el día y hora establecidos para que se sometan a las pruebas prácticas y/o entrevista técnica respectiva.
7	Candidatos	Se presentan a realizar las pruebas y/o entrevistas establecidas.
8	Encargado en el Dpto. requeriente	Realiza las pruebas y/o entrevistas respectivas y envía los resultados del examen al encargado en el departamento de recursos humanos
9	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe los resultados y los entrega al Auxiliar de recursos humanos.
10	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Analiza y compara resultados obtenidos, consulta al jefe del departamento de recursos humanos y selecciona a los candidatos (como mínimo tres personas) con los mejores resultados.
11	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Elabora un informe sobre los resultados obtenidos en el proceso de selección, para ser sometido a consideración por el Concejo Municipal.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
12	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Entrega el informe elaborado, con la firma de aprobación del jefe del departamento de recursos humanos, al encargado en Secretaría Municipal, para que el Concejo Municipal lo analice y tome las decisiones respectivas.
13	Encargado en Secretaría	Recibe informe y lo entrega al Concejo Municipal.
14	Encargados en el Concejo Municipal	Analizan, con la asesoría técnica del encargado en el departamento requeriente, y aprueba los establecido en el informe enviado por el departamento de recursos humanos. Si lo consideran necesario, los responsables en el Concejo hacen observaciones al informe.
15	Encargado en Secretaría	Comunica al encargado de recursos humanos, la resolución tomada por el Concejo y además, envía el informe aprobado.
16	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe informe aprobado y lo entrega al auxiliar del departamento de recursos humanos.
17	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Recibe el informe, toma en cuenta observaciones hechas por el Concejo, si las hay, y comunica al seleccionado que aparece en primer lugar que ha sido escogido para ocupar la plaza vacante. Además, lo cita, para informarles las condiciones de trabajo.
18	Candidato seleccionado	Asiste a la cita, el auxiliar le informa sobre el salario que devengara, el horario de trabajo, el periodo de prueba al cual estará sujeto su nombramiento definitivo. Si acepta y firma la carta de aceptación de oferta de trabajo, continua el proceso, de lo contrario se cita al segundo seleccionado de la lista.
19	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Notifica por escrito a los candidatos internos y a los demás participantes sobre los resultados del concurso, agradeciendo su participación.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:		REMSÓ
		AUTORIZÓ
VICENCIA:		ÚLTIMA REVISIÓN:

6. Contratación e Inducción

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Contratación e Inducción.		
OBJETIVO: Formalizar el nombramiento del nuevo trabajador, legalizando la relación obrero-patronal y estableciendo las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñará éste, así también, presentar al nuevo empleado al departamento al cual ha sido asignado y ayudarlo a ajustarse a las exigencias tanto de su nuevo puesto, al departamento y a la institución.		
POLÍTICA: El nuevo empleado debe pasar por un período de prueba, el cual será de tres meses, antes de iniciar el trámite para legalizar la plaza que ocupa. Debe aplicársele al nuevo empleado el programa de inducción establecido en la primera semana de su período de prueba.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento establece las bases, bajo las cuales se legalizará la contratación de un nuevo empleado y cómo será presentado adecuadamente al departamento al cual ha sido asignado y orientarlo para facilitar su integración al mismo y a sus funciones.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos, departamento requeriente de personal, Sindicatura, Secretaría Municipal, Concejo Municipal.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Auxiliar y secretaria de recursos humanos, encargado del departamento requeriente, encargado de Sindicatura, de Secretaría Municipal y encargados en el Concejo Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Documento de vinculación laboral. Formato de un Manual de Inducción (Ver Anexo No. 2.12)		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía. Reglamento Interno. Manual de Descripción de Puestos de la plaza a ocupar por el nuevo empleado. Informe, por parte de encargado del departamento requeriente, de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño del nuevo trabajador durante su periodo de prueba.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Aceptada la oferta laboral por parte del nuevo empleado, le informa la fecha y hora de inicio de sus labores en su nuevo puesto.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
2	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Informa al encargado en Contabilidad y Tesorería sobre la contratación del nuevo empleado y el monto del salario asignado a éste, para efectos de contabilización y pago.
3	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Prepara el Manual de Inducción para el nuevo empleado, el cual debe contener los elementos presentados en el Anexo No. 2.12
4	Nuevo empleado	Se presenta en la fecha y hora fijado para ocupar el puesto vacante.
5	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Recibe al nuevo empleado, le entrega el Manual de Inducción. Además, lo orienta sobre los aspectos contenidos en el Manual proporcionado.
6	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Conduce al nuevo trabajador al departamento asignado y lo presenta al encargado de éste.
7	Encargado en Dpto. requeriente	Le muestra la ubicación física de su puesto de trabajo, proporcionándole además, los recursos necesarios para ejecutar sus actividades. Así también, lo presenta al personal del departamento requeriente y a los demás empleados de la institución con los cuales su puesto tenga relación.
8	Encargado en Dpto. requeriente	Muestra al nuevo empleado, las instalaciones físicas de la Alcaldía.
9	Encargado en Dpto. requeriente	Le explica, de forma detallada, las funciones que desempeñará y asigna a otro empleado del departamento que tenga su mismo puesto o similar, para que le ayude a resolver dudas durante sus primeros días de trabajo.
10	Nuevo empleado	Empieza sus labores.
11	Encargado en Dpto. requeriente	Durante el período de prueba del nuevo empleado, evalúa cada 15 días el nivel de adaptación de éste a su puesto de trabajo, mediante observación directa, revisión de su trabajo y comentarios proporcionados por la persona asignada para facilitarle su integración.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
12	Encargado en Dpto. requeriente	Elabora informe sobre los resultados de las evaluación hechas al nuevo empleado y lo remite a la secretaria de recursos humanos para que el encargado de ese departamento, evalúe el informe.
13	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe informe y se lo entrega a auxiliar de recursos humanos.
14	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Recibe informe, analiza resultados y si éstos son satisfactorios, inicia el trámite para legalizar otorgamiento de plaza.
15	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Elabora el respectivo documento de vinculación laboral para formalizar el otorgamiento definitivo de la plaza.
16	Auxiliar del Dpto. RR.HH.	Remite el documento respectivo de vinculación laboral para su nombramiento al encargado en Sindicatura.
17	Encargado en Sindicatura.	Legaliza documento recibido y lo remite al encargado de Secretaría Municipal. Se queda con una copia del documento y lo archiva.
18	Encargado en Secretaría Municipal	Recibe documento de vinculación laboral legalizado, firmándolo y remitiéndolo a los encargados en el Concejo Municipal. Igualmente, archiva una copia del documento.
19	Encargados en el Concejo Municipal	Reciben el documento de vinculación laboral legalizado y lo autorizan. Además, lo entrega al encargado de Secretaría Municipal.
20	Encargado en Secretaría Municipal	Recibe el documento de vinculación laboral, informado además al encargado de recursos humanos sobre la autorización del documento y lo envía a la Secretaria de Recursos Humanos.
21	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe el documento de vinculación laboral legalizado y autorizado, cita al nuevo empleado para informarle sobre el mismo y que lo firme.
23	Nuevo empleado	Se presenta ante el auxiliar de recursos humanos y firma el documento legal.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
VIGENCIA:		ÚLTIMA REVISIÓN:

7. Capacitación

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Capacitación.		
OBJETIVO: Realizar programas de capacitación en base a las necesidades y capacidad financiera de la Alcaldía, con el propósito de proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia que requiere para desempeñar su actual puesto de la mejor forma posible.		
POLÍTICA: Se elaborarán programas de capacitación en base a un diagnóstico de necesidades y además, se deberá definir la forma en que se le dará seguimiento y cómo se evaluará la efectividad de los programas desarrollados.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Se refiere al diseño de un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal y presupuesto de la Alcaldía.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos, Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Departamento y/o Sección en donde se hará la capacitación.	PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe y auxiliar del departamento de recursos humanos. Encargados en Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Jefe de Dpto. y/o Sección y empleados a los que se le hará la capacitación.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario para la detección de necesidades de capacitación (para jefe de sección o departamento), cuestionario para determinar necesidades de capacitación (para los empleados) y formulario del Programa de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango (Ver Anexos No. 2.13, 2.14 y 2.15)		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Informes sobre necesidades de capacitación, generadas por observaciones directas hechas por el departamento de recursos humanos, en donde se evidencien la existencia de trabajo ineficiente en algunos departamentos, secciones o puestos específicos. Solicitud de jefes de departamento o sección que solicitan capacitación. Informes sobre los resultados en la evaluación del desempeño, los cuales indican bajo rendimiento. Cambios realizados en tareas o actividades de puestos específicos que requieren preparar a la persona que lo ocupa. Informes de los resultados obtenidos en la Alcaldía y demás información que indique la necesidad de capacitación. Programa de capacitación. Políticas de Capacitación.		

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	De acuerdo a información obtenida por medio de observaciones hechas por el Dpto. de Recursos Humanos; informes sobre evaluación del desempeño que muestran bajos rendimientos; solicitud de capacitaciones hechas por jefes de Dpto. o Sección; y demás información que indica la necesidad de ésta, se evalúa realizar un diagnóstico formal de necesidades de capacitación.
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Elabora un plan preliminar de capacitación y el presupuesto necesario para llevarlo a cabo.
3	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Envía el plan preliminar y el presupuesto estimado al encargado de Secretaría Municipal, para que este lo remita al los encargados en el Concejo Municipal y determine si existe disponibilidad de fondos necesarios.
4	Encargado en la Secretaría Municipal	Recibe plan preliminar y presupuesto estimado y lo somete a consideración de los encargados en el Concejo Municipal.
5	Encargados en el Concejo Municipal	Recibe documentos enviados por el jefe de Dpto. de Recursos Humanos, lo revisa y consulta con el encargado en Tesorería de la existencia de fondos disponibles para llevar a cabo el plan propuesto.
6	Encargado en Tesorería	Informa a los encargados en el Concejo Municipal de la existencia o no de fondos para ejecutar el plan propuesto. De no haber fondos se concluye el proceso de lo contrario se continua con el.
7	Encargado en la Secretaría Municipal	Informa al jefe de recursos humanos sobre la disponibilidad de fondos para realizar el plan.
8	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Coordina con los jefes de Dpto. y/o Sección en donde se hará la capacitación, las actividades a realizar para hacer un diagnóstico formal de la necesidades existentes de capacitación.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Jefes de Dpto. y/o Secciones a capacitar	Piden la colaboración necesaria por parte de sus empleados para realizar el diagnóstico de necesidades.
10	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Realiza entrevistas y reuniones de grupo con los jefes de Dpto. y/o Secciones.(para el diagnóstico de necesidades, se utilizará el formulario para la detección de necesidades de capacitación para jefe de sección o departamento).
11	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Realizan diagnostico de necesidad de capacitación en los empleados, del Dpto. o Sección a capacitar, utilizando el anexo 2.13
12	Jefe del Dpto. de RR.HH.	De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio anterior, diseña programa de capacitación para atender las necesidades detectadas.
13	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Remite el programa de capacitación diseñado al encargado en Secretaría Municipal, para que sea sometido a consideración por los responsables en el Concejo Municipal.
14	Encargado en la Secretaría Municipal	Somete a consideración de los responsables en el Concejo Municipal el programa de capacitación enviado por el jefe de recursos humanos.
15	Encargados en el Concejo Municipal	Revisa y analiza el programa de capacitación propuesto, haciendo observaciones que si lo consideran, de lo contrario lo aprueban.
16	Encargado en la Secretaría Municipal	Aprobado el programa, informa al jefe de recursos humanos sobre la resolución de los responsables en el Concejo.
17	Encargado en la Secretaría Municipal	Notifica al encargado en el Dpto. de Contabilidad sobre la aprobación del programa de capacitación, con el propósito de que realice la propuesta de crédito respectiva en el presupuesto anual.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:	

8. Desarrollo

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Desarrollo.		
OBJETIVO: Definir un programa de desarrollo que permita mejorar el desempeño actual o futuro de los jefes de Dpto. y/o Sección, mediante la impartición de conocimientos, cambios de actitudes y mejoramiento de habilidades.		
POLÍTICA: Fomentar el deseo de superación y el de hacer carrera en el área municipal o afines.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento consiste en diseñar un programa de desarrollo adecuado a las necesidades de los Jefes de Departamentos y/o Sección.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos, Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Departamento y/o Sección en donde se hará la capacitación.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe y auxiliar del departamento de recursos humanos. Encargados en Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Jefe de Dpto. y/o Sección y a los que se le impartirá el programa de desarrollo.
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario de Programa de Desarrollo para los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Ilopango. (Ver Anexo No. 2.16).		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Proyecciones de las necesidades gerenciales de determinado departamento o sección, en base a la expansión estimado o contratación planeada. Inventario de Recursos Humanos. Políticas de Desarrollo.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Revisa el inventario de recursos humanos, para determinar el talento o capacidad con la que cuenta la Alcaldía, entonces, selecciona los empleados que considere poseen mayor potencial, a los cuales se someterá a un programa de desarrollo con el propósito de contar con personal calificado al momento de cubrir un puesto gerencial.
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	En base a las proyecciones de necesidades gerenciales y a los candidatos seleccionados para ser sometidos a un programa de desarrollo, elabora un plan preliminar de desarrollo y el presupuesto respectivo para llevarlo a cabo.
3	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Envía el plan preliminar y el presupuesto estimado al encargado de Secretaría Municipal, para que este lo remita al los encargados en el Concejo Municipal y determine si existe disponibilidad de fondos necesarios.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
4	Encargado en la Secretaría Municipal	Recibe plan preliminar y presupuesto estimado y lo somete a consideración de los encargados en el Concejo Municipal.
5	Encargados en el Concejo Municipal	Recibe documentos enviados por el jefe de Dpto. de Recursos Humanos, lo revisa y consulta con el encargado en Tesorería de la existencia de fondos disponibles para llevar a cabo el plan propuesto.
6	Encargado en Tesorería	Informa a los encargados en el Concejo Municipal de la existencia o no de fondos para ejecutar el plan propuesto. De no haber fondos se concluye el proceso de lo contrario se continua con el.
7	Encargado en la Secretaría Municipal	Informa al jefe de recursos humanos sobre la disponibilidad de fondos para realizar el plan.
8	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Coordina con los jefes de Dpto. y/o Sección a los cuales se les impartirá el programa de desarrollo, las actividades a realizar para hacer un diagnóstico formal de la necesidades existentes de desarrollo.
10	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Realiza entrevistas y reuniones de grupo con los jefes de Dpto. y/o Secciones.
11	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Reúne información, analiza y clasifica en orden de prioridad las necesidades de desarrollo detectadas.
12	Jefe del Dpto. de RR.HH.	De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio anterior, diseña programa de desarrollo para atender las necesidades detectadas.
13	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Remite el programa de desarrollo diseñado al encargado en Secretaría Municipal, para que sea sometido a consideración por los responsables en el Concejo Municipal.
14	Encargado en la Secretaría Municipal	Somete a consideración de los responsables en el Concejo Municipal el programa de desarrollo enviado por el jefe de recursos humanos.
15	Encargados en el Concejo Municipal	Revisa y analiza el programa de desarrollo propuesto, haciendo observaciones que si lo consideran, de lo contrario lo aprueban.
16	Encargado en la Secretaría Municipal	Aprobado el programa, informa al jefe de recursos humanos sobre la resolución de los responsables en el Concejo.
17	Encargado en la Secretaría Municipal	Notifica al encargado en el Dpto. de Contabilidad sobre la aprobación del programa de desarrollo, con el propósito de que realice la propuesta de crédito respectiva en el presupuesto anual.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ		REVISÓ
		AUTORIZÓ
VICENIA		ÚLTIMA REVISIÓN

9. Evaluación del desempeño

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PROCEDIMIENTO: Evaluación del Desempeño.			
OBJETIVO: Identificar a través de un método objetivo las fortalezas y debilidades del personal para medir el potencial humano con el que cuenta la Alcaldía.			
POLÍTICA: Trimestralmente, se evaluara el rendimiento laboral de los empleados de la Alcaldía, de forma de verificar que estén de acuerdo a los parámetros de eficiencia establecidos por la institución.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El procedimiento se refiere al diseño de un método uniforme, para evaluar el desempeño, así como también la aprobación y ejecución del mismo.			
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos, departamentos o secciones sujetas a evaluación del desempeño, Secretaría Municipal y Concejo Municipal.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe, auxiliar y secretaria del departamento de recursos humanos. Jefes de departamento y/o sección. Encargado en Secretaría Municipal y encargados en el Concejo Municipal.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Formulario para evaluación al desempeño (Ver Anexo No. 2.19).			
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Instructivo para el formulario de evaluación del desempeño (Ver Anexo No. 2.18). Descripción de puestos de las personas a evaluar su desempeño.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Planifica y organiza el proceso de evaluación del desempeño.	
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Además de revisar la descripción de puestos correspondiente al trabajador a evaluar su desempeño, define conjuntamente con el jefe inmediato del empleado a evaluar lo que se espera de él y determina qué estándares se tomaran de base para evaluar el desempeño del trabajador.	
3	Jefe del Dpto. de RR.HH.	De acuerdo al paso anterior, determina el método a utilizar para evaluar el desempeño y elabora el proyecto.	
4	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Remite el proyecto al encargado en Secretaría Municipal para someterlo a aprobación del Concejo Municipal.	
5	Encargado en la Secretaría Municipal	Recibe y entrega proyecto a los encargados en el Concejo Municipal, para someter a consideración el proyecto de evaluación del desempeño.	
6	Encargados en el Concejo Municipal	Analiza y aprueba el proyecto de evaluación del desempeño enviado por el jefe del departamento de recursos humanos y lo devuelve al encargado en Secretaría Municipal, con las observaciones respectivas, si así lo consideran necesario.	

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7	Encargado en la Secretaría Municipal	Recibe proyecto aprobado e informa al Jefe de Recursos Humanos sobre la resolución del Concejo.
8	Encargado en la Secretaría Municipal	Envía proyecto aprobado al jefe del departamento de recursos humanos.
9	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Recibe el proyecto de evaluación del desempeño autorizado y continúa con el proceso.
10	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Integra al comité coordinador para la evaluación, el cual estará formado por los Jefes de sección y él mismo.
11	Jefe de Dpto. o Sección de los empleados a evaluar	Informan a los empleados a evaluar, sobre el proceso a seguir y explican los objetivos de éste.
12	Auxiliar y secretaria del Dpto. de RR.HH.	Preparan el material necesario, los distribuyen entre los empleados a evaluar e inicie el proceso.
13	Auxiliar y secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recopilan información y la envían al comité evaluador.
14	Comité evaluador	Recibe y revisa las evaluaciones.
15	Comité evaluador	Elabora un informe sobre los resultados globales de la evaluación de los empleados, estableciendo claramente las recomendaciones pertinentes para cada empleado, de acuerdo a los resultados de su evaluación; lo que pueden ser incentivos salariales por un buen desempeño, necesidad de capacitación, oportunidad de promoción, etc.
16	Comité evaluador	Envía informe al auxiliar de recursos humanos.
17	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Recibe información de evaluación y prepara reporte individual para el expediente de cada empleado.
18	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Archiva informe y guarda copia de reporte individual en el expediente de cada empleado.
19	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Envía una copia de los resultados de la evaluación al encargado en Secretaría Municipal para que comunique y lo entregue al Concejo Municipal
20	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Remite copia del informe de evaluación y reporte individual al jefe inmediato de los empleados evaluados, para que lo dé a conocer mediante entrevista personal a cada uno de ellos.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ		AUTORIZÓ
REMSÓ		
VICENSA		ÚLTIMA REVISIÓN

10. Salud y seguridad laboral

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PROCEDIMIENTO: Salud y seguridad laboral.			
OBJETIVO: Garantizar condiciones de trabajo que permitan cuidar la salud y productividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.			
POLÍTICA: Se establecerá un programa de salud y seguridad laboral que garantice la salud y productividad de los empleados de la Alcaldía; adoptando medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El proceso consiste, básicamente, diseñar un programa de salud e higiene laboral, adecuado a las necesidades del personal de la Alcaldía, de forma de cuidar la salud integral de éstos, así como también prevenir y reducir las implicaciones de costos y tiempo por enfermedades que puede general la falta de este tipo de programas.			
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos, Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Departamento y/o Sección solicitante de medidas de higiene y seguridad laboral.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe y auxiliar del departamento de recursos humanos. Encargados en Tesorería, Secretaría Municipal y Concejo Municipal. Jefe de Dpto. y/o Sección solicitante de medidas de higiene y seguridad laboral.	
FORMATOS O FORMATOS REQUERIDOS: Guía de entrevista para determinar medidas de higiene y seguridad laboral (Ver Anexo No. 2.20)			
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Reporte de jefes de sección o departamento sobre accidentes de trabajo o condiciones ambientales que dañan la salud y productividad de los empleados a su cargo. Informes hechos por Recursos Humanos, debido a que se evidencian factores ambientales o de seguridad laboral que podría afectar tanto a los empleados de la Alcaldía como a la institución misma. Condiciones de trabajo mencionadas en la descripción de algunos puestos específicos que podrían requerir especial cuidado por las condiciones de trabajo en las que se desempeñan, como son los empleados encargados de los recoger los desechos sólidos de las comunidades pertenecientes al municipio de Ilopango.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Planifica programa de salud y seguridad laboral en base a factores de riesgo evidenciados ya sea en reportes enviados por jefes de Dptos. o sección o por observación directa.	
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Envía el plan preliminar y el presupuesto estimado al encargado de Secretaría Municipal, para que este lo remita al los encargados en el Concejo Municipal y determine si existe disponibilidad de fondos necesarios.	

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3	Encargado en la Secretaría Municipal	Recibe plan preliminar y presupuesto estimado y lo somete a consideración de los encargados en el Concejo Municipal.
4	Encargados en el Concejo Municipal	Recibe documentos enviados por el jefe de Dpto. de Recursos Humanos, lo revisa y consulta con el encargado en Tesorería de la existencia de fondos disponibles para llevar a cabo el plan propuesto.
5	Encargado en Tesorería	Informa a los encargados en el Concejo Municipal de la existencia o no de fondos para ejecutar el plan propuesto. De no haber fondos se concluye el proceso de lo contrario se continua con el.
6	Encargado en la Secretaría Municipal	Informa al jefe de recursos humanos sobre la disponibilidad de fondos para realizar el plan.
7	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Coordina con los jefes de Dpto. y/o Sección las actividades a llevar a cabo para determinar las causas de las enfermedades o accidentes reportados por ellos.
8	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Realiza entrevistas a jefes de Dpto. o sección que han reportado enfermedades o accidentes laborales. (Utilizará la guía de entrevista para determinar medidas de higiene y seguridad laboral, Anexo No. 2.20)
9	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	En base a los resultados obtenidos en las entrevistas y los reportes entregados por los jefes de Dpto. o sección, hace un análisis de las causas antigénicas y la inseguridad laboral.
10	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Clasifican dichos aspectos en atención al riesgo que representan.
11	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Determina conjuntamente con los jefes de Sección las posibles soluciones a cada uno de los problemas encontrados, apoyándose en el Reglamento General sobre la seguridad e higiene en los Centros de trabajo.
12	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Informa resultados al jefe del departamento de recursos humanos y discuten el contenido del programa.
13	Auxiliar del Dpto. de RR.HH.	Elabora el programa para lo cual puede buscar asesoría en la sección de prevención de Riesgos Profesionales del ISSS y remite el programa al encargado en la Secretaría Municipal para ser sometido a consideración por el Concejo Municipal.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
14	Encargado en la Secretaría Municipal	Somete a consideración de los responsables en el Concejo Municipal el programa de higiene y seguridad laboral.
15	Encargados en el Concejo Municipal	Revisa y analiza el programa propuesto, haciendo observaciones que si lo consideran, de lo contrario lo aprueban.
16	Encargado en la Secretaría Municipal	Aprobado el programa, informa al jefe de recursos humanos sobre la resolución de los responsables en el Concejo.
17	Encargado en la Secretaría Municipal	Notifica al encargado en el Dpto. de Contabilidad sobre la aprobación del programa de salud y seguridad laboral, con el propósito de que realice la propuesta de crédito respectiva en el presupuesto anual.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ	REMSÓ	AUTORIZÓ
VALIDA:		ÚLTIMA REMSÓN:

11. Relaciones con el sindicato:

En el Anexo No. 2.21, se proporciona un Manual de Solución de Conflictos, el cual ha sido proporcionado por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). Dicho documentos expone aspectos como: qué es un consenso, qué son los conflictos, cuáles son sus componentes y cómo solucionarlos.

12. Registro de Personal

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Registros de Personal.		
OBJETIVO: Poseer un conjunto ordenado de datos que guardan relación entre sí, con fines de conocer el record de servicio del personal de la institución y tener una base de datos que sirva de herramienta de control para la respectiva toma de decisiones.		
POLÍTICA: Mantener un inventario de recursos humanos actualizado.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El proceso, básicamente, se refiere a la creación, mantenimiento y actualización del expediente de los empleados y de su hoja de servicio respectiva.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Secretaria del departamento de recursos humanos.
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Hoja de servicio y formulario de inventario de recursos humanos (Ver Anexos No. 2.22 Y 2.23). Demás formularios que requiera el expediente del empleado.		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Documentos del empleado, acciones de personal, si las hay, resultados de las diferentes actividades de recursos humanos relacionadas con el empleado (resultados de evaluación del desempeño, capacitaciones, aumentos salariales, etc.)		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Elabora expediente del nuevo empleado, conforme a información disponible sobre él en el departamento de recursos humanos y demás información solicitada al mismo.
2	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Periódicamente, revisa si los expedientes de los empleados están debidamente actualizados.
3	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Se asegura que estén debidamente ordenados para facilitar su ubicación.
4	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Actualiza periódicamente el expediente de cada empleado con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, actualización salarial, capacitación recibida, control de asistencia, etc.
5	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Actualiza la hoja de servicio con los datos mas importantes de cada trabajador.
6	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Verifica que las hojas de servicio de los empleados están debidamente actualizado y ordenado el inventario de Recursos Humanos.
7	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Estudia constantemente la necesidad de mejorar o crear nuevos registros.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ		REVISÓ
VENCIÓ		ÚLTIMA REVISIÓN:
AUTORIZÓ		

13. Control de asistencia

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PROCEDIMIENTO: Control de Asistencia.			
OBJETIVO: Mantener un adecuado control de asistencia del personal a su lugar de trabajo.			
POLÍTICA: Se deberá mantener un registro de la asistencia de personal conforme lo dispuesto en el reglamento interno y la legislación correspondiente.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El proceso, básicamente, consiste en llevar un control de asistencia del personal, además de registrar las acciones correspondientes a incapacidades y permisos.			
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Secretaria del departamento de recursos humanos.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Tarjeta de control de entradas y salidas de trabajadores. (Ver Anexo No. 6)			
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Permisos, licencias o incapacidades que justifiquen las llegadas tardías o la inasistencia.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Revisa y selecciona las tarjetas con llegadas tardías, sin marcar, marcadas parcialmente.	
2	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Registra la información en una tarjeta de control , que tiene información consolidada de entradas y salidas del personal, tomando en cuenta que tiene derecho a entrar 5 minutos después que se les descontará por días faltados o llegadas tardes.	
3	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Revisa y registra las incapacidades, permisos y licencias del mes.	
4	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Archiva la información respectiva.	
5	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Informa al encargado en Tesorería Municipal sobre los empleados que se les descontará por días faltados o llegadas tardes.	
6	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Estudia constantemente la necesidad de mejorar o crear nuevas formas de control.	
FECHA DE ELABORACIÓN:			
APROBÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ
VALIDA		ÚLTIMA REVISIÓN:	

14. Control de permisos y licencias de personal

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PROCEDIMIENTO: Control de permisos y licencias de personal.			
OBJETIVO: Mantener un adecuado control de los permisos, licencias e incapacidades que el empleado hace por diferentes causas.			
POLÍTICA: Se deberá mantener un registro de los permisos, licencias e incapacidades conforme lo dispuesto en el reglamento interno y la legislación correspondiente.			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: El proceso consiste en la creación, mantenimiento y actualización del registro del personal en lo referente a permisos y licencias de personal.			
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Departamento de recursos humanos.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Secretaria del departamento de recursos humanos.	
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS:			
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Permisos y licencias.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Recibe la autorización del permiso o licencia previamente aprobado por el jefe inmediato del empleado.	
3	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Archiva la información del empleado y anexa los documentos que lo respalde.	
2	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Analiza y verifica el permiso de la licencia si procede descuento, si este es sin goce de sueldo envía a tesorería para su respectivo descuento.	
3	Secretaria del Dpto. de RR.HH.	Archiva la información del empleado y anexa los documentos que lo respalde.	
FECHA DE ELABORACIÓN:			
APROBÓ		REMSÓ	AUTORIZÓ
VGENCIA		ÚLTIMAREMSÓN	

15. Auditoría de Recursos Humanos

Alcaldía Municipal de Ilopango		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: Auditoría de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Examinar, de forma sistemática y profesional, el departamento encargado de administrar y controlar el recurso humano en la Alcaldía Municipal de Ilopango.		
POLÍTICA: Considerar como base fundamental para la toma de decisiones sobre actividades de recursos humanos, la información resultante de la Auditoría de Recursos Humanos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: Se refiere al procedimiento que se sigue para evaluar el área de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, principalmente, identificar como ha sido administrada por el departamento de recursos humanos.		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN: Dpto. de Recursos Humanos, Concejo Municipal, Sindicatura.		PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: Jefe y Auxiliar de Recursos Humanos, Sindico y un representante del Concejo Municipal y demás personal que apoyará el proceso de recolección y clasificación de datos.
FORMULARIOS O FORMATOS REQUERIDOS: Instrumentos de recolección de información.		
DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN QUE SE NECESITAN: Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República (capitulo II, normas de recursos humanos). Normas de Auditoría Gubernamental (GAO). Registros y estadísticas de la funciones de análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, ascensos y transferencias, higiene y seguridad laboral, control de personal, administración de salarios y demás información relevante.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Planifica y organiza el proceso de auditoría en Recursos Humanos, tomando como base las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República (en lo relacionado a recursos humanos) y las normas de Auditoría Gubernamental (en lo relacionado al proceso de auditoría).
2	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Determina el Método a utilizar para el proceso de auditoría.
3	Jefe del Dpto. de RR.HH.	Integra el comité de evaluación, el cual estará formado por el sindico, un representante del Concejo Municipal y el mismo.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
4	Comité Evaluador	Eligen técnicas e instrumentos de recolección de datos para el proceso de investigación(Entrevista a Jefes de Sección, Encuesta a empleados, etc.)
5	Comité Evaluador	Capacita al personal que apoyará la recolección y clasificación de datos.
6	Empleados que apoyan la recolección de datos.	Recopila y clasifica la información.
6	Comité Evaluador	analiza y compara la información recolectada en el proceso y la compara con otras instituciones similares.
7	Comité Evaluador	Preparan el informe de auditoria que debe contener las desviaciones encontradas las respectivas recomendaciones para corregirlas. Además en el informe incluyen objetivos, alcances y metodología utilizada en la Alcaldía
9	Comité Evaluador	Envían el informe al encargado en Secretaría Municipal para que lo someta a consideración del Concejo Municipal.
10	Encargado en Secretaría Municipal	Somete a consideración del Concejo Municipal, el informe presentado por el comité de evaluación.
11	Encargados en el Concejo Municipal	Convoca a una reunión a los jefes de sección y el encargado de Recursos Humanos, para discutir el informe y coordinar la propuesta en marcha de las recomendaciones.
FECHA DE ELABORACIÓN:		
APROBÓ:		REVISÓ:
		AUTORIZÓ:
VIGENCIA:		ÚLTIMA REVISIÓN:

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para la implementación del Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, se requiere disponer de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, además de contar con un plan que defina los lineamientos para su puesta en marcha, tomando en cuenta que el inicio de la ejecución del Modelo dependerá del momento en que el Concejo Municipal toma las decisiones respectivas.

El plan de implementación muestra los objetivos de éste, las estrategias y normas básicas que se deben tomar en cuenta para facilitar el logro de los objetivos. Así también, se describen las etapas a desarrollar, los recursos requeridos para la implementación del Modelo y el cronograma de actividades y el período de ejecución de cada una de éstas.

1. Objetivos

a. Objetivo General:

Orientar a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ilopango sobre la forma en que se debe coordinar y ejecutar las actividades que se deben seguir para la puesta en marcha del Modelo de Administración de Recursos Humanos propuestos para dicha institución.

b. Objetivos Específicos:

- Dar a conocer al Concejo Municipal, Gerente General y demás jefes de departamento relacionados con la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Ilopango, el contenido del Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto con la finalidad de lograr su comprensión, interés y cooperación para la puesta en marcha del mismo.
- Establecer las estrategias y normas principales que definan la forma en que lograrán los objetivos establecidos en este plan.
- Determinar los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) necesarios para la puesta en marcha del Modelo.
- Describir las etapas definidas para la puesta en marcha del Modelo.
- Establecer el periodo de tiempo en que se estima se realizarán las actividades correspondientes a la implementación del Modelo.

2. Estrategias

Dentro de las estrategias que las autoridades de la Alcaldía deberán aplicar con el fin de lograr los objetivos planteados en el plan de implementación, se establecen las siguientes:

- a. Obtener la decisión y apoyo de la Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ilopango para la implementación del Modelo.
- b. Lograr que el Concejo de la Alcaldía Municipal de Ilopango garantice la aplicación de la posición jerárquica propuesta para el Departamento de Recursos Humanos en la estructura organizativa de la institución.
- c. Proveer al Departamento de Recursos Humanos de la autoridad, autonomía y responsabilidad para el efectivo desarrollo de sus funciones.
- d. Coordinar, entre el Concejo Municipal y la Gerencia Administrativa, la selección del personal idóneo que integrará el Departamento de Recursos Humanos para que éste desarrolle de forma eficiente las funciones y actividades que detalla el modelo de administración de recursos humanos propuesto.
- e. Proveer al Departamento de Recursos Humanos de los recursos necesarios para el eficaz desarrollo de sus funciones y actividades.
- f. Proporcionar, a los responsables asignados por la Alcaldía para implementar el Modelo propuesto, el material referente a éste, exponiéndoles al mismo tiempo el plan de implementación sugerido para llevar a cabo el Modelo.

- g.** Concienciar al Concejo Municipal en la importancia que tiene que establezcan mecanismos de control que garanticen el adecuado funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos y de la conveniente aplicación y desarrollo del modelo de administración de recursos humanos propuesto.

3. Normas para la puesta en marcha

- a.** El material referente al Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango debe ser distribuido únicamente a las personas encargadas de implementarlo.
- b.** El personal relacionado con la operativización de las funciones de la administración de recursos humanos en la Alcaldía, debe ser capacitado para la adecuada puesta en marcha del Modelo propuesto.
- c.** El Modelo de administración de recursos humanos a implementar, deberá ser aplicado tanto al personal existente en la Alcaldía como al nuevo que se incorpore.
- d.** El plan de implementación debe ser coordinado por el jefe del Departamento de Recursos Humanos, el cual será responsable por su adecuada aplicación.
- e.** El Concejo Municipal, debe establecer pautas de control que garanticen la adecuada puesta en marcha del Modelo.

4. Etapas de la implementación

a. Presentación:

El Modelo propuesto, será entregado al Concejo Municipal y al Gerente Administrativo de la Alcaldía, posteriormente, se concertará una reunión en donde se realizará una presentación que permita exponer su contenido y aclarar dudas al respecto. Así también, se presentará el plan de implementación propuesto para la adecuada puesta en marcha del modelo.

b. Análisis, aprobación y autorización:

El Concejo Municipal, con el apoyo de la Gerencia Administrativa, analizará la propuesta y tomarán las decisiones respectivas. El Concejo Municipal será el encargado de autorizar la implementación del Modelo.

c. Organización del Departamento de Recursos Humanos:

Autorizada la implementación del Modelo de Administración de Recursos Humanos, se debe proveer al Departamento de Recursos Humanos del personal requerido, y demás recursos, para su adecuado funcionamiento. El jefe del Departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar la implementación y desarrollo de dicho Modelo.

d. Difusión:

El Modelo deberá ser distribuido a todo el personal que tenga relación o participación en la implementación del mismo, así, contarán con una información preliminar de lo que se pretende lograr con la implementación de éste.

Así también, el Modelo se dará a conocer a los jefes de departamentos, convocando una reunión para tal fin. En dicha reunión se describirá la nueva organización y forma de funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, así mismo, se les proporcionará, por medio de ejemplares, las funciones que dicho departamento tendrá a su cargo.

e. Ejecución y supervisión:

La ejecución adecuada de las actividades anteriores, determinará la eficiencia que se logre en la implementación del modelo. El seguimiento del mismo, será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. El Concejo Municipal deberá supervisar cada paso que realice éste en el proceso de implementación y desarrollo del Modelo, esto, para observar las deficiencias y corregirlas en el momento oportuno.

f. Actualización del Modelo:

Cada año, será necesario hacer un estudio sobre el Modelo, a fin de actualizarlo.

5. Recursos necesarios para la implementación del Modelo

Con el propósito de que el Departamento de Recursos Humanos desarrolle de forma efectiva las funciones asignadas y pueda implementar el Modelo propuesto, éste deberá disponer de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos requeridos para tal fin.

a. Recursos Humanos:

El cuadro No. 4, página 139, muestra el personal requerido, para la implementación del Modelo; el cual está constituido por un profesional en Administración de Recursos Humanos, responsable de la aplicación del Modelo, un auxiliar y una secretaria que apoyen las funciones y responsabilidades asignadas a éste:

Cuadro No. 4**PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REQUERIDO PARA
IMPLEMENTAR EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

NOBRE DEL CARGO	SALARIO
Jefe del departamento de Recursos Humanos	\$ 777.14
Auxiliar de Recursos Humanos	\$ 400.00
Secretaria	\$ 285.71
	\$ 1,462.85

Monto de salario base proporcionado por la Alcaldía Municipal de Ilopango

b. Recursos Materiales:

El cuadro No. 5, página 140, muestra la descripción del equipo y materiales necesarios para que el Departamento de Recursos Humanos pueda implementar el Modelo de Administración de Recursos Humanos:

c. Recursos Financieros:

El Departamento de Recursos Humanos, financieramente, dependerá del presupuesto asignado al departamento por la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro No. 5
MATERIALES Y EQUIPO QUE REQUIERE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS PARA LA PUESTA EN MARCHA
DEL MODELO

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD SOLICITADA	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Almohadillas Artline Nb. 1	unidad	1	\$ 2.17	\$ 2.17
Archivo metálico 4 gavetas	unidad	2	\$ 111.43	\$ 222.86
Bolígrafos BIC Azules	unidad	3	\$ 0.10	\$ 0.29
Bolígrafos BIC negros	unidad	5	\$ 0.10	\$ 0.49
Bolsas de Manila t/c	unidad	30	\$ 0.05	\$ 1.41
Bolsas de Manila t/o	unidad	15	\$ 0.05	\$ 0.77
Borradores de goma	unidad	3	\$ 0.23	\$ 0.69
Botes de tinta para almohadilla azul	unidad	1	\$ 0.79	\$ 0.79
Calculadora CASIOD-120TE	unidad	1	\$ 14.71	\$ 14.71
Cartuchos compatibles para CANON color	unidad	1	\$ 14.86	\$ 14.86
Cartuchos compatibles para CANON negro	unidad	2	\$ 10.86	\$ 21.71
Cartulina	unidad	5	\$ 0.14	\$ 0.69
CDs marca PHILLIPS 1-16X80 minutos	unidad	5	\$ 0.80	\$ 4.00
Cinta borradora máquina OLIMPIA	unidad	1	\$ 0.40	\$ 0.40
Cinta Scotch gruesa de 2"	unidad	2	\$ 0.57	\$ 1.14
Cinta para máquina OLIMPIA	unidad	1	\$ 2.51	\$ 2.51
Cintas para contómetro	unidad	2	\$ 0.74	\$ 1.49
Clips Jumbo (Grandes)	caja	1	\$ 0.40	\$ 0.40
Clips pequeños Nb.1	caja	1	\$ 0.15	\$ 0.15
Computadora	unidad	2	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00
Contómetro	unidad	2	\$ 108.57	\$ 217.14
Engrapadora grande ACNÉ	unidad	2	\$ 5.14	\$ 10.29
Escritorio ejecutivo	unidad	2	\$ 154.29	\$ 308.57
Escritorio secretarial	unidad	1	\$ 108.57	\$ 108.57
Fasteners	caja	2	\$ 1.43	\$ 2.86
Fólder de Manila t/c	unidad	50	\$ 0.04	\$ 2.17
Fólder de Manila t/o	unidad	30	\$ 0.05	\$ 1.44
Grapas	caja	1	\$ 0.65	\$ 0.65
Impresor CANON BJC5300 USB	unidad	2	\$ 174.59	\$ 349.18
Lápices GRAFTOMONGOL	unidad	6	\$ 0.19	\$ 1.17
Libreras taquigráficas	unidad	3	\$ 0.31	\$ 0.93
Liquid paper= corrector blanco	unidad	3	\$ 0.54	\$ 1.63
Máquinas de escribir OLIMPIA	unidad	1	\$ 380.00	\$ 380.00
Papel bond B.20 t/c	resma	5	\$ 3.09	\$ 15.43
Papel bond B20 t/o	resma	2	\$ 3.54	\$ 7.09
Papel carbón t/c	caja	1	\$ 1.71	\$ 1.71
Papel de POST-IT 3x3	unidad	2	\$ 0.69	\$ 1.37
Papel para contómetro	rollo	2	\$ 0.19	\$ 0.39
Perforadora grande	unidad	1	\$ 20.57	\$ 20.57
Plumón ARLINE 90, marcadores negros	unidad	3	\$ 0.77	\$ 2.30
Plumón fluorescente verde TOP STAR	unidad	3	\$ 0.66	\$ 1.97
Regla plástica de 30 cms	unidad	3	\$ 0.11	\$ 0.34
Saca grapas	unidad	1	\$ 0.43	\$ 0.43
Sacapuntas de escritorio	unidad	1	\$ 10.29	\$ 10.29
Sello	unidad	1	\$ 8.57	\$ 8.57
Separador de archivo	unidad	50	\$ 0.34	\$ 17.14
Silla secretarial ergonómica	unidad	3	\$ 74.29	\$ 222.86
Sillas de espera	unidad	5	\$ 40.00	\$ 200.00
Teléfono	unidad	1	\$ 34.29	\$ 34.29
Tijeras grandes mango naranja	unidad	1	\$ 1.20	\$ 1.20
Tirro	unidad	3	\$ 0.39	\$ 1.17
UPS	unidad	2	\$ 97.14	\$ 194.29
Vinetas grande	caja	2	\$ 0.63	\$ 1.26
TOTAL				\$ 5,618.75

d. Recursos técnicos:

- Manual de Organización. (Ver numeral B, del capítulo III, de este documento)
- Instructivos de procedimientos de las principales actividades de la Administración de Recursos Humanos. (Ver numeral C, del capítulo III de éste documento)
- Plan de implementación del Modelo. (Ver numeral D, del capítulo III, de este documento)

6. Control del funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos

El Concejo Municipal vigilará que las actividades del Departamento de Recursos Humanos estén de acuerdo a los objetivos institucionales; por lo cual, dicho departamento, deberá elaborar y presentar un plan operativo para cada año, el cual se someterá a revisión, discusión y aprobación en los términos y plazos indicados por el Concejo. Así también, deberá presentar una memoria anual de labores e informes mensuales de actividades que justifiquen el desarrollo de éstas.

7. Cronograma de actividades programadas para la implementación del Modelo

El cuadro No. 6, muestra las actividades y tiempo estimado para la puesta en marcha del Modelo de Administración de Recursos Humanos propuesto para la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro No. 6

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

ACTIVIDADES	AÑO 2004																								
	MESES	Primero				Segundo				Tercero				Cuarto				Quinto				Sexto			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación	■																								
2. Análisis, aprobación y autorización		■	■	■																					
3. Organización del departamento de recursos humanos					■	■	■	■																	
4. Difusión										■															
5. Ejecución, supervisión											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas, 4ª edición. 1996.
- CABANELLAS DE LAS CUEVAS, GUILLERMO. Diccionario Jurídico Elemental. Argentina: Editorial Heliasta S.R.L., decimocuarta edición. 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial MacGraw Hill, 5ª edición. 2000.
- DESSLER, GARY. Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall, 4ª edición. 1991.
- FIGUEROA, RETHELNY Y MOLINA O., CARLOS. Organización y Gerencia Pública. Costa Rica: Editorial del Instituto Centroamericano de Administración Pública (INCAP), 2ª edición. 1992.
- KLINGNER, DONALD E. La Administración del Personal en el Sector Público. Contextos y Estrategias. México: Editorial McGraw-Hill, 4ª edición. 2002
- MENDOZA ORANTES, RICARDO. Legislación Municipal (con sus reformas). El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 4ª edición. 2000.

- OSSORIO Y FLORIT, MANUEL. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y sociales. Argentina: Editorial Claridad. 1984.
- WERTHER, WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 4ª. Edición. 1995.

B. TESIS

- HERNÁNDEZ HENRÍQUEZ, LEONEL ARMIDIO, Y OTROS. Diseño de un modelo de administración de recursos humanos para la facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Abril del 2003.
- RAMÍREZ LÓPEZ, AZUCENA ELIZABETH, Y OTROS. Propuesta de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna en la Alcaldía Municipal de Candelaria de la Frontera, en el Departamento de Santa Ana. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Octubre del 2001.

C. DOCUMENTOS

- ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO. Monografía del Municipio de Ilopango.
- ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO. Manual de Funciones y Organización. San Salvador. 2003.
- CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES). El Municipalismo.

D. SITIOS WEB

- ASAMBLEA LEGISLATIVA. Constitución de la República de El Salvador. Disponible en:
<http://www.asamblea.gob.sv/constitucion/index1983.htm>
- CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES). Disponible en: www.comures.org.sv
- CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA. Normas Técnicas de Control Interno (decreto No.15). Corte Suprema de Justicia. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv>
- CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA. Ley de Servicio Civil (decreto No. 507). Corte Suprema de Justicia. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv>

- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ. Tutorial de Recursos Humanos I. México. Disponible en: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/index.htm>
- MINISTERIO DE GOBERNACIÓN. Derecho Municipal. Corte Suprema de Justicia. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv>
- UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT DE ARGENTINA. Guía rápida para la organización del recurso humano. Argentina. Disponible en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/ARH/Guia%20rapida%20para%20la%20Organizacion%20de%20RRHH.pdf>

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUESTIONARIOS Y GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- 1.1 Cuestionario para ser contestado por los responsables de la administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Ilopango (alcalde, gerente administrativo y jefe del Dpto. De recursos humanos).
- 1.2 Cuestionario para ser contestado por los jefes de los departamentos de la alcaldía municipal de Ilopango.
- 1.3 Cuestionario para los empleados del área operativa.
- 1.4 Guía de preguntas utilizada para la entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos de la alcaldía municipal de Ilopango.

ANEXO 1.1

QUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR LOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO (ALCALDE, GERENTE ADMINISTRATIVO Y JEFE DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS).

1. ¿Considera importante la labor que realiza el departamento de recursos humanos en Alcaldía?

S

Nb

¿Por qué? _____

2. ¿Cuáles de las siguientes funciones generales, desarrolla en el departamento de recursos humanos?

Reclutamiento de recursos humanos

Selección de personal

Contratación de personal

Inducción

Ascensos

Traslados

Registros de personal

Elaboración de planillas

Elaboración de acuerdos

Asistencia social y psicológica

Control de asistencia al personal

Administración

Elaboración de programas de capacitación

Elaboración de programas de desarrollo

Programas de higiene y seguridad

Estudio de sistemas salariales

Relaciones laborales

Otro (Especifique) _____

3. ¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa el departamento de recursos humanos en la Alcaldía?

Nivel de Asesoría

Nivel de Dirección

Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo

No sabe

5. ¿Considera que su Departamento cuenta con el personal necesario para su adecuado funcionamiento?

S

Nb

¿Por qué? _____

6. ¿El departamento de recursos humanos interviene en la preparación del presupuesto de los demás departamentos?

S

Nb

¿Por qué? _____

7. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿en qué consiste la participación del departamento de recursos humanos en la preparación del presupuesto?

8. ¿Realizan proyección de la demanda de recursos humanos?

S Nb

¿Por qué? _____

No sabe

9. Si realiza proyección de la demanda de personal ¿Interviene el departamento de recursos humanos en esta actividad?

S Nb

¿Por qué? _____

10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, indique el proceso que se lleva a cabo para proyectar la demanda de recursos humanos:

11. Si proyecta la demanda de recursos humanos, ¿qué fuentes de información utilizan para proyectar la demanda de recursos humanos?

Reuniones Sondeos Cabildeos (reuniones con Consejo) Objetivos de la institución Presupuesto Pronostico de la tecnología Análisis y descripción de puestos Inventario de personal Otros (especifique) _____

12. Si realizan proyección de la demanda de recursos humanos, ¿Con qué frecuencia lo hacen?

13. ¿La Alcaldía o su departamento realiza pronostico de las funciones de reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación, promoción, compensaciones, relaciones laborales y programas de higiene y seguridad?

S Nb

¿Por qué? _____

14. ¿La Alcaldía cuenta con un inventario de recursos humanos?

S Nb

¿Por qué? _____

15. ¿Existen objetivos generales que orienten las actividades que debe realizar su departamento?

S Nb

16. Si tiene objetivos definidos su departamento, ¿los da a conocer al personal del mismo?

S Nb

17. ¿De qué manera se dan a conocer esos objetivos?

18. ¿Existen políticas generales que enmarcan el accionar del personal de la institución?

S Nb

19. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cómo se dan a conocer las políticas que orientan el accionar del personal de la institución?

20. ¿Cuenta su departamento con una descripción escrita de las tareas y atribuciones que le corresponden a cada puesto?

S Nb

21. ¿Desarrolla la Alcaldía programas de análisis de puestos?

S Nb ¿Por qué? _____

22. Si la Alcaldía realiza análisis y descripción de puestos, ¿con que frecuencia los actualizan?

23. Si la Alcaldía realiza análisis y descripción de puestos, ¿cuál es el proceso que se sigue para realizar esta función de la Administración de Recursos Humanos?

24. ¿Realizan evaluación de puestos?

S Nb ¿Por qué? _____

25. Si realizan evaluaciones de puestos, ¿qué métodos utilizan?

26. ¿Se evalúa el desempeño del personal de la Institución?

S Nb ¿Por qué? _____

27. ¿En base a qué parámetros se evalúa el desempeño laboral?

Calidad
Cantidad
Tiempo
Otro (especifique)

28. ¿Quiénes se encargan de definir el sistema de compensaciones de la Alcaldía?

29. ¿Cómo fija el sistema de compensaciones de la Alcaldía Municipal de Ilopingo?

- Realizan evaluaciones de puestos
- Hacen análisis de puestos
- Analizan el mercado laboral
- Estudian el marco legal
- Hacen estudios salariales
- Otros medios (especifique)

30. ¿La Alcaldía o su departamento cuenta con incentivos al buen desempeño?

S

Nb

¿Por qué?

31. ¿En base a qué parámetros, la Alcaldía o su departamento, realizan aumentos de sueldos y salarios?

- Rendimiento en el trabajo
- Antigüedad
- Costo de la vida
- En base a Presupuesto Asignado
- Otros (especifique)

32. ¿Cuenta la Alcaldía, con un sistema de beneficios sociales?

S

Nb

¿Por qué?

33. Si la Alcaldía cuenta con un sistema de beneficios sociales, méncionelos:

34. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento?

S

Nb

¿Por qué?

35. ¿Quién se encarga de el reclutamiento del personal en la Alcaldía?

36. ¿Qué medios utiliza la Alcaldía para reclutar a su personal?

- Carteles
- Boletines
- Periódicos
- Afiliación política
- Otros (especifique)

37. ¿Cuenta el departamento de recursos humanos con actividades específicas para realizar el reclutamiento de personal?

S Nb

38. En base a la pregunta anterior, mencione las actividades que se realizan para llevar a cabo el reclutamiento de personal:

39. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con un adecuado proceso de selección de personal?

S Nb ¿Por qué? _____

40. ¿Quién se encarga del proceso de selección del personal en la Alcaldía?

41. Mencione las actividades que se ejecutan para la selección de personal:

42. ¿Se utiliza en la Alcaldía o en su departamento algún proceso para la contratación de personal?

S Nb

43. Si se respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, describa brevemente el proceso para la contratación de personal:

44. ¿Quién toma la decisión final para la contratación del personal?

Concejo municipal
Jefe del departamento de recursos humanos
Alcalde
Jefe de departamento al que ingresa el nuevo empleado
Otro (especifique) _____

45. ¿Al ingresar un nuevo empleado, se firma un contrato de trabajo?

S Nb

46. ¿Considera que se le brinda al nuevo empleado una adecuada orientación?

S Nb ¿Por qué? _____

47. ¿Cuál de la siguiente información se le proporciona para orientar al nuevo empleado?

- Estructura de la organización
- Descripción del puesto que desempeñará
- Objetivos que persigue
- Reglamento interno del trabajo
- Derechos y obligaciones de acuerdo a la ley
- Ninguno
- Otro (especifique) _____
-

48. ¿Quién se encarga de orientar al nuevo empleado?

- Jefe de Sección
- Compañeros de trabajo
- Responsable del departamento de personal
- Ninguno
- Otros (especifique) _____
-

49. ¿En qué momento se lleva a cabo el proceso de inducción?

- En el proceso de selección
- Al realizar la contratación
- En los puestos de trabajo
- Otros (especifique) _____
-

50. ¿El departamento de recursos humanos realiza programas de capacitación?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

51. ¿Considera que los programas de capacitación que posee la Alcaldía, están de acuerdo a las necesidades reales de conocimientos que tiene el personal de la Institución?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

52. ¿Qué parámetros utiliza para definir los programas de capacitación?

53. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación del personal?

54. ¿Realizan diagnóstico de necesidades para poder diseñar los programas de capacitación?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

55. ¿Se actualizan los programas de capacitación que posee la Alcaldía?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

56. ¿Se evalúa la efectividad de los programas de capacitación ejecutados?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

57. ¿Se le brinda al personal la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución?
 S Nb ¿Por qué? _____

58. ¿En que consiste la oportunidad de desarrollo para el personal?

59. ¿Cuenta la Alcaldía con programas de higiene y seguridad que garanticen la salud y productividad del personal de la Institución?
 S Nb ¿Por qué? _____

60. ¿Quiénes se encargan de diseñar los programas de higiene y seguridad laboral?

61. ¿Cómo considera las condiciones físicas-ambientales de la Institución?
 Malas
 Regulares
 Buenas
 Muy buenas
 Excelentes
62. ¿La Alcaldía se preocupa por dar a conocer al personal los derechos y deberes que la ley le confiere a los empleados públicos?
 S Nb ¿Por qué? _____

63. ¿Cómo es la relación del Concejo con el personal de la Alcaldía?
 Mala
 Regular
 Buena
 Muy buena
 Excelente
64. ¿Cómo es la relación del Concejo con los jefes de los departamentos?
 Mala
 Regular
 Buena
 Muy buena
 Excelente
65. ¿Cómo es la relación del Concejo con el sindicato de trabajadores?
 Mala
 Regular
 Buena
 Muy buena
 Excelente
66. ¿Cómo es la relación entre los departamentos que constituyen la Institución?
 Mala
 Regular

- Buena
- Muy buena
- Excelente

67. ¿Es frecuente que la Alcaldía tenga problemas de relaciones laborales?
 S Nb ¿Por qué? _____

68. ¿En los problemas laborales de la Alcaldía, interviene para su solución, el departamento de recursos humanos?
 S Nb ¿Por qué? _____

69. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿cuál es la intervención del departamento de recursos humanos en la solución de los problemas laborales de la institución?

70. ¿Se supervisa el trabajo que se realiza en su departamento?
 S Nb ¿Por qué? _____

71. Si se supervisa el trabajo que realiza tu departamento, ¿de qué manera se hace?

72. ¿La Alcaldía cuenta con mecanismos de control para supervisar al Personal?
 S Nb ¿Por qué? _____

73. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué mecanismos de control utiliza el departamento?

- Pruebas al azar
- Comparaciones
- Registros
- Control de documentación
- Tarjeta de asistencia
- Reloj marcador
- Otro (especifique)

74. ¿De qué manera contribuyen esos mecanismos de control al desempeño del personal?

75. ¿Qué clase de registro de personal se lleva a cabo en la Alcaldía?

- Expedientes
- Descuentos
- Mantenimiento de plazas
- Nivel de estudios
- Licencias
- Programas
- Datos familiares
- Movimientos de plazas
- Informe de jefes inmediatos
- Tarjetas de asistencias
- Permiso de empleados
- Suspensión
- Ascensos
- Refrendas
- Otros (especifique)

76. ¿Existe algún otro comentario relacionado con los procedimientos que se ejecutan en el departamento de recursos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INTEGRANTES DEL GRUPO

- Francia Carolina Benavides Galeano
- Mima Pandora Montes Molina
- Patricia del Carmen Palacios Galdámez

ANEXO 1.2

QUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. ¿Considera importante la labor que realiza el departamento de recursos humanos en Alcaldía?

S

Nb

¿Por qué? _____

2. ¿Conoce cuáles son las funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía?

S

Nb

3. Si la respuesta de la pregunta anterior fue afirmativa, favor mencionar las funciones básicas:

4. ¿Cuáles de las actividades, relacionadas con la administración de recursos humanos, que desarrolla su Departamento?

- | | |
|--|--------------------------|
| Redutamiento de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Selección de personal | <input type="checkbox"/> |
| Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| Inducción | <input type="checkbox"/> |
| Ascensos | <input type="checkbox"/> |
| Traslados | <input type="checkbox"/> |
| Registros de personal | <input type="checkbox"/> |
| Elaboración de planillas | <input type="checkbox"/> |
| Elaboración de acuerdos | <input type="checkbox"/> |
| Asistencia social y psicológica | <input type="checkbox"/> |
| Control de asistencia al personal | <input type="checkbox"/> |
| Dirección | <input type="checkbox"/> |
| Elaboración de programas de capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Elaboración de programas de desarrollo | <input type="checkbox"/> |
| Programas de higiene y seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Estudio de sistemas salariales | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones laborales | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Especifique) | <input type="checkbox"/> |

5. ¿En cuáles de las siguientes actividades y funciones, recibe ayuda o asesoría por parte del departamento de recursos humanos?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Redutamiento de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Selección de personal | <input type="checkbox"/> |
| Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| Inducción | <input type="checkbox"/> |
| Ascensos | <input type="checkbox"/> |
| Traslados | <input type="checkbox"/> |
| Registros de personal | <input type="checkbox"/> |
| Elaboración de planillas | <input type="checkbox"/> |

- Elaboración de acuerdos
- Asistencia social y psicológica
- Control de asistencia del personal
- Dirección
- Elaboración de programas de capacitación
- Elaboración de programas de desarrollo
- Programas de higiene y seguridad
- Estudio de sistemas salariales
- Relaciones laborales
- Otro (Especifique)

6. ¿De las siguientes funciones y actividades, cuáles considera que solamente el Departamento de Recursos Humanos debe ejecutar?

- Reclutamiento de recursos humanos
- Selección de personal
- Contratación de personal
- Inducción
- Ascensos
- Traslados
- Registros de personal
- Elaboración de planillas
- Elaboración de acuerdos
- Asistencia social y psicológica
- Control de asistencia del personal
- Dirección
- Elaboración de programas de capacitación
- Elaboración de programas de desarrollo
- Programas de higiene y seguridad
- Estudio de sistemas salariales
- Relaciones laborales
- Otro (Especifique)

7. ¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa el departamento de recursos humanos en la Alcaldía?

- Nivel de Asesoría
- Nivel de Dirección
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Operativo
- No sabe

9. ¿Considera que su Departamento cuenta con el personal necesario para su adecuado funcionamiento?

- S No ¿Por qué? _____

10. ¿El departamento de recursos humanos interviene en la preparación del presupuesto de los demás departamentos?

- S No ¿Por qué? _____

11. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿en qué consiste la participación del departamento de recursos humanos en la preparación del presupuesto?

12. ¿Realizan proyección de la demanda de recursos humanos?

S

Nb

¿Por qué? _____

Nb sabe

13. Si realiza proyección de la demanda de personal ¿Interviene el departamento de recursos humanos en esta actividad?

S

Nb

¿Por qué? _____

14. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, indique el proceso que se lleva a cabo para proyectar la demanda de recursos humanos:

15. Si proyecta la demanda de recursos humanos, ¿qué fuentes de información utilizan para proyectar la demanda de recursos humanos?

Reuniones	<input type="checkbox"/>
Sondeos	<input type="checkbox"/>
Cabildeos	<input type="checkbox"/>
Objetivos de la institución	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>
Pronostico de la tecnología	<input type="checkbox"/>
Análisis y descripción de puestos	<input type="checkbox"/>
Inventario de personal	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>

16. Si realizan proyección de la demanda de recursos humanos, ¿Con qué frecuencia lo hacen?

17. ¿La Alcaldía o su departamento realiza pronostico de las funciones de reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación, promoción, compensaciones, relaciones laborales y programas de higiene y seguridad?

S

Nb

¿Por qué? _____

18. ¿La Alcaldía cuenta con un inventario de recursos humanos?

S

Nb

¿Por qué? _____

19. ¿Existen objetivos generales que orienten las actividades que debe realizar su departamento?

S

Nb

20. Si tiene objetivos definidos su departamento, ¿los da a conocer al personal del mismo?

S

Nb

21. ¿De qué manera se dan a conocer esos objetivos?

22. ¿Existen políticas generales que enmarcan el accionar del personal de la institución?

S No

23. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cómo se dan a conocer las políticas que orientan el accionar del personal de la institución?

24. ¿Cuenta su departamento con una descripción escrita de las tareas y atribuciones que le corresponden a cada puesto?

S No

25. ¿Desarrolla la Alcaldía programas de análisis de puestos?

S No

¿Por qué? _____

No sabe

26. Si la Alcaldía realiza análisis y descripción de puestos, ¿con que frecuencia los actualizan?

No sabe

27. ¿Realizan evaluación de puestos?

S No

¿Por qué? _____

28. Si realizan evaluaciones de puestos, ¿qué métodos utilizan?

29. ¿Se mide el desempeño laboral del personal de la institución?

S No

¿Por qué? _____

30. ¿En base a qué parámetros se evalúa el desempeño laboral?

Calidad

Cantidad

Tiempo

Otro (especifique)

31. ¿Cómo fija el sistema de compensaciones de la Alcaldía Municipal de Ilopango?
 Realizan evaluaciones de puestos
 Hacen análisis de puestos
 Analizan el mercado laboral
 Estudian el marco legal
 Hacen estudios salariales
 Otros medios (especifique) _____
-
32. ¿La Alcaldía o su departamento cuenta con incentivos al buen desempeño?
 S No ¿Por qué? _____
-
33. ¿En base a qué parámetros, la Alcaldía o su departamento, realizan aumentos de sueldos y salarios?
 Rendimiento en el trabajo
 Antigüedad
 Costo de la vida
 En base a Presupuesto Asignado
 Otros (especifique) _____
-
34. ¿Cuenta la Alcaldía, con un sistema de beneficios sociales?
 S No ¿Por qué? _____
-
35. Si la Alcaldía cuenta con un sistema de beneficios sociales, méncionelos:

-
36. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento?
 S No ¿Por qué? _____
-
37. ¿Quién se encarga de el reclutamiento del personal en la Alcaldía?

-
38. Mencione las actividades que realiza su departamento cuando necesita dotarlo de más personal e iniciar así el proceso de reclutamiento:

-
39. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con un adecuado proceso de selección de personal?
 S No ¿Por qué? _____
-
40. ¿Quién se encarga del proceso de selección de personal en la Alcaldía?

41. ¿Se utiliza en la Alcaldía o en su departamento algún proceso para la contratación de personal?

S No

42. Si se respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, describa brevemente el proceso para la contratación de personal:

43. ¿Quién toma la decisión final para la contratación del personal?

Concejo Municipal

Jefe del departamento de recursos humanos

Alcalde

Jefe de departamento al que ingresa el nuevo empleado

Otro (especifique) _____

44. ¿Considera que se le brinda al nuevo empleado una adecuada orientación?

S No ¿Por qué? _____

45. ¿Cuál de la siguiente información se le proporciona al nuevo empleado para orientarlo?

Estructura de la organización

Descripción del puesto que desempeñará

Objetivos que persigue

Reglamento interno del trabajo

Derechos y obligaciones de acuerdo a la ley

Ninguno

Otro (especifique) _____

46. ¿Quién se encarga de orientar al nuevo empleado?

Jefe de Sección

Compañeros de trabajo

Responsable del departamento de personal

Ninguno

Otros (especifique) _____

47. ¿Reciben algún tipo de capacitación los empleados de la Alcaldía?

S No

48. ¿Quién se encarga de la capacitación de los empleados?

49. ¿Considera que los programas de capacitación que posee la Alcaldía, están de acuerdo a las necesidades reales de conocimientos que tiene el personal de la Institución?

S No ¿Por qué? _____

50. ¿Considera que los programas de capacitación aplicados al personal de su departamento, están de acuerdo a las necesidades reales de conocimientos que tienen éstos?
 S No ¿Por qué? _____
-
51. ¿Qué parámetros utiliza para definir los programas de capacitación?

52. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación del personal?

53. ¿Se evalúa la efectividad de los programas de capacitación ejecutados?
 S No ¿Por qué? _____
-
54. ¿Se le brinda al personal la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución?
 S No ¿Por qué? _____
-
55. ¿Cuenta la Alcaldía con programas de higiene y seguridad que garanticen la salud y productividad del personal de la Institución?
 S No ¿Por qué? _____
-
56. ¿Quiénes se encargan de diseñar los programas de higiene y seguridad laboral?

57. ¿Cómo considera las condiciones físico-ambientales de la Institución?
 Malas
 Regulares
 Buenas
 Muy buenas
 Excelentes
58. ¿La Alcaldía se preocupa por dar a conocer al personal los derechos y deberes que la ley le confiere a los empleados públicos?
 S No ¿Por qué? _____
-
59. ¿Cómo es la relación del Concejo con el personal de la Alcaldía?
 Mala
 Regular
 Buena
 Muy buena
 Excelente

60. ¿Cómo es la relación del Concejo con los jefes de los departamentos?

- Mala
- Regulare
- Buena
- Muy buena
- Excelente

61. ¿Cómo es la relación del Concejo con el sindicato de trabajadores?

- Mala
- Regulare
- Buena
- Muy buena
- Excelente

62. ¿Cómo es la relación entre los departamentos que constituyen la Institución?

- Mala
- Regulare
- Buena
- Muy buena
- Excelente

63. ¿Es frecuente que la Alcaldía tenga problemas de relaciones laborales?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

64. ¿En los problemas laborales de la Alcaldía, interviene para su solución, el departamento de recursos humanos?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

65. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿cuál es la intervención del departamento de recursos humanos en la solución de los problemas laborales de la institución?

66. ¿Se supervisa el trabajo que se realiza en su departamento?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

67. Si se supervisa el trabajo que realiza tu departamento, ¿de qué manera se hace?

68. ¿La Alcaldía cuenta con mecanismos de control para supervisar al Personal?

- S Nb ¿Por qué? _____
-

69. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué mecanismos de control se utilizan?

- Pruebas al azar
- Comparaciones
- Registros
- Control de documentación
- Tarjeta de asistencia

Reloj marcador
Otro (especifique) _____

70. ¿De qué manera contribuyen esos mecanismos de control al desempeño del personal?

71. ¿Qué clase de registro de personal se lleva a cabo en la Alcaldía?

- Expedientes
 - Descuentos
 - Mantenimiento de plazas
 - Nivel de estudios
 - Licencias
 - Programas
 - Datos familiares
 - Movimientos de plazas
 - Informe de jefes inmediatos
 - Tarjetas de asistencias
 - Permiso de empleados
 - Suspensión
 - Ascensos
 - Refrendas
 - Otros (especifique) _____
-

72. ¿Existe algún otro comentario relacionado con los procedimientos que se ejecutan en el Departamento de Recursos Humanos que contribuya a esta Operación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INTEGRANTES DEL GRUPO

Francia Carolina Benavides Galeano

Mima Pandora Montes Molina

Patricia del Carmen Palacios Galdámez

ANEXO 1.3

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

Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con su trabajo y la calidad de vida dentro de la Alcaldía, así como el nivel de satisfacción que usted obtiene en la Institución.

Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.

Recuerde que el cuestionario es anónimo y que solamente será visto por las personas coordinadoras del estudio. Por favor, conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva. Si alguna pregunta no tiene clara, consulte al encuestador.

Forma de Contestar:

Indique, colocando una "X" en la letra correspondiente a su preferencia, el grado en el cual usted está de acuerdo con cada pregunta o propósito basado en la siguiente escala:

a	b	c	d
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión de la Alcaldía, los objetivos y políticas como directrices, los procedimientos y reglas como guías normativas de la dirección.

	Alternativas de respuesta
1. Conozco los objetivos institucionales y siento un compromiso por alcanzarlos.	a b c d
2. La misión institucional no sólo la conozco sino que estoy identificado con ella.	a b c d
3. Conozco y me proyecto para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado.	a b c d
4. Conozco las políticas de la Alcaldía, las cuales guían mi propio accionar dentro de la Alcaldía.	a b c d
5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo, los cuales me ayudan para que no se me dificulte mi desempeño personal.	a b c d
6. Conozco el reglamento interno, en el cual están descritos mis derechos y deberes dentro de la Alcaldía.	a b c d
7. Los niveles jerárquicos de la Alcaldía me han sido explicados y los he comprendido con claridad.	a b c d
8. Tengo claridad con quiénes me relacione en función del trabajo que desempeño.	a b c d

II. PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

Esta dimensión evalúa los valores, principios y creencias practicados por el personal de la Alcaldía, de acuerdo a la Cultura.

	Alternativas de respuesta
1. Mi compromiso personal es lograr el máximo esfuerzo en beneficio de mi departamento y la Institución donde trabajo.	a b c d
2. Se ha reconocido públicamente mi esfuerzo por cumplir con los objetivos de mi departamento, y por lo tanto de la Institución.	a b c d
3. En la Alcaldía, la honestidad y la lealtad son valores que aseguran la integridad del departamento.	a b c d
4. Dentro de la administración de la Alcaldía rige el principio de equidad, en donde hay un trato igual para todo el personal.	a b c d
5. Estoy convencido de que la innovación constante, me permitirá lograr el crecimiento deseado, aprendiendo cada día algo nuevo.	a b c d
6. Soy facilitador de una comunicación abierta, para trabajar en equipo.	a b c d
7. La excelencia en el servicio es una práctica cotidiana en el que hacer del personal de la Alcaldía.	a b c d
8. Las políticas institucionales ubican como foco de su atención al diente interno (empleados) y externo (contribuyente).	a b c d

III. PUESTO DE TRABAJO

En esta dimensión se evalúa, cómo se sienten las personas en su puesto de trabajo: El nivel de agrado o desagrado en cuanto a las retribuciones y expectativas de crecimiento y el soporte administrativo que se brinda para el desarrollo normal de las actividades.

	Alternativas de respuesta
1. El trabajo que desarrollo es agradable e interesante.	a b c d
2. Considero que el puesto que ocupo es el más apropiado para mis habilidades y destrezas profesionales.	a b c d
3. La carga de trabajo es distribuida en forma objetiva y equitativa.	a b c d
4. Las funciones, actividades y responsabilidades de mi puesto, están bien definidas.	a b c d
5. La Alcaldía da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia.	a b c d
6. Mi salario es justo y está de acuerdo con los roles que me han asignado.	a b c d
7. Los materiales y demás insumos necesarios para realizar el trabajo, los obtengo a tiempo en cantidades y condiciones adecuadas.	a b c d
8. La Alcaldía se preocupa por prevenir accidentes laborales a través de charlas y reuniones informativas y formativas.	a b c d

IV. POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN

Esta dimensión trata de poner de manifiesto los diferentes programas y servicios que la Alcaldía tiene en ejecución y desarrollo en beneficio del bienestar del personal.

	Alternativas de respuesta
1. La compensación económica que recibo por mi trabajo está de acorde a mi contribución hacia el departamento.	a b c d
2. Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, capacitación, recreación familiar, despensa, etc.	a b c d
3. En la alcaldía puedo gozar de más prestaciones que en otras instituciones públicas.	a b c d
4. Los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas.	a b c d
5. Considero que en la Alcaldía, existe una política justa de asignación de sueldos y salarios a los trabajadores en función de sus responsabilidades.	a b c d
6. En el departamento al que pertenezco, es reconocido aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia por otorgar calidad en su trabajo.	a b c d
7. La Alcaldía Municipal de Ilopango es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida.	a b c d
8. La compensación que recibo actualmente en la Alcaldía, me tiene a la expectativa de buscar un mejor sueldo en otra empresa o Alcaldía.	a b c d

V. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Con esta dimensión se evalúa el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a los planes de capacitación que reciben y a las oportunidades de desarrollo que se les brinda para mejorar su desempeño laboral y profesional.

	Alternativas de respuesta
1. La capacitación que recibo está de acuerdo a las necesidades de mi puesto.	a b c d
2. Las autoridades de la Alcaldía realizan esfuerzos por llevar a cabo reuniones que ofrezcan nuevos enfoques para mejorar el desempeño.	a b c d
3. Me encuentro con limitaciones a la hora de asistir a programas de capacitación.	a b c d
4. Se lleva un seguimiento de la capacitación recibida, para verificar su contribución a mejorar el desempeño laboral.	a b c d
5. En mi departamento se toma en cuenta la manera en que se trabaja con la finalidad de ocupar un mejor puesto.	a b c d
6. Cuando se producen vacantes deseables, se escoge al individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio en el departamento, para llenar la vacante.	a b c d
7. Cuando se producen vacantes deseables, se escoge a la persona competente más disponible al interior del departamento para llenar la vacante.	a b c d
8. Cuando se producen vacantes deseables, se llena la vacante, ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.	a b c d

VI. COMUNICACIÓN

En esta dimensión se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal, tanto a nivel formal como informal.

	Alternativas de respuesta
1. La comunicación en su departamento se caracteriza por ser descendente; es decir, su Supervisor le da instrucciones y usted se dispone a realizarlas.	a b c d
2. Cuando se le presenta algún problema laboral, tiene la confianza de comunicarle a su jefe inmediato lo que está pasando.	a b c d
3. La comunicación en su departamento se caracteriza por ser no solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no solo se comunica Ud. con el jefe inmediato y éste con Ud. sino que Ud. también hace participe a sus compañeros de trabajo.	a b c d
4. Se dan malos entendidos entre los trabajadores debido a la mala comunicación.	a b c d
5. Cuando deseo comunicar algo a la administración de la Alcaldía, sé qué canal de comunicación escrito debo seguir.	a b c d
6. Me dan a conocer los planes futuros del departamento al que pertenezco.	a b c d
7. Mi jefe inmediato, informa sobre los logros alcanzados por los miembros de mi departamento.	a b c d
8. Las autoridades de la Alcaldía se preocupan por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.	a b c d
9. La comunicación actual, permite que el trabajador se desarrolle eficientemente.	a b c d

VII. LA RELACIÓN CON EL SUPERIOR INMEDIATO

En esta dimensión se evalúa los estilos de liderazgo que se practican en la Alcaldía, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

	Alternativas de respuesta
1. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe/ subalterno.	a b c d
2. Cuando en determinado momento mi jefe inmediato tuvo que llamarme la atención por alguna falta, éste se basó en amenazas, castigos y en causarme temor.	a b c d
3. Cuando se me presenta algún problema laboral, tengo la confianza de comunicarle a mi jefe inmediato lo que está pasando.	a b c d
4. Mi jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas del departamento.	a b c d
5. El jefe no se limita sólo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.	a b c d
6. El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro del departamento.	a b c d
7. Existe un trato justo y equitativo de mi jefe, hacia el grupo de mi nivel.	a b c d
8. Mi jefe, evalúa objetivamente mi desempeño con regularidad.	a b c d

VIII. RELACIONES INTERPERSONALES

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

	Alternativas de respuesta
1. Las relaciones laborales y humanas en la Alcaldía están basadas en el respeto y lealtad.	a b c d
2. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y mi grupo de trabajo.	a b c d
3. Existe apoyo y cooperación entre mis compañeros de mi mismo nivel jerárquico.	a b c d
4. En la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo.	a b c d
5. Siento que mis compañeros valoran mis contribuciones hacia el departamento.	a b c d
6. Existe competencia sana entre los compañeros de trabajo.	a b c d
7. Considero que mis compañeros de trabajo, son competentes.	a b c d
8. Mantengo relaciones de amistad fuera de la Alcaldía con mis compañeros de trabajo.	a b c d

IX. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En esta dimensión se evalúa el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a las instalaciones en su puesto de trabajo. Así como, la adecuada distribución del espacio físico, ventilación e iluminación.

	Alternativas de respuesta
1. El ambiente físico existente en mi lugar de trabajo, estimula mi productividad.	a b c d
2. El ruido en mi puesto de trabajo no perturba mi desempeño laboral.	a b c d
3. La ventilación en mi trabajo es adecuada.	a b c d
4. La iluminación en mi área de trabajo es adecuada.	a b c d
5. El espacio físico de mi área de trabajo, me proporciona seguridad y comodidad, para desarrollar mis labores.	a b c d
6. El mobiliario y equipo de trabajo que utilizo para realizar mis actividades, está en adecuadas condiciones de uso.	a b c d
7. Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos.	a b c d
8. La cantidad de servicios sanitarios es la adecuada.	a b c d
9. Me siento satisfecho por la limpieza de las diferentes áreas de la Alcaldía.	a b c d
10. Tengo un lugar confortable donde puedo gozar de esparcimiento y tomar los alimentos	a b c d

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Francia Carolina Benavides Galeano
 Mima Pandora Montes Molina
 Patricia del Carmen Palacios Galdamez

ANEXO 1.4

GUÍA DE PREGUNTAS UTILIZADA PARA LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. ¿Mencione la visión y la misión del departamento de recursos humanos?:
2. ¿Mencione cuáles son los objetivos del departamento de recursos humanos?
3. ¿Existen políticas generales que enmarcan el accionar de la administración de Recursos Humanos en la Alcaldía?
S Nb

Si su respuesta es afirmativa, mencione cuáles son las políticas que se aplican:
4. ¿Qué funciones y actividades desarrollan los responsables de la administración de recursos humanos en la Alcaldía?
5. ¿Considera que están bien definidas las funciones que le corresponde realizar a Ud.?
S Nb ¿Por qué?
6. ¿Considera que están bien definidos los procesos de trabajo que se ejecutan en el departamento de recursos humanos?
S Nb ¿Por qué?
7. Mencione los manuales con los que cuenta para la ejecución de sus actividades:
8. ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de recursos humanos y cuáles son sus Puestos?
9. ¿Se le proporciona al departamento el apoyo financiero necesario para la ejecución de los proyectos que se requiere implementar?

S Nb ¿Por qué?
10. ¿Cuenta el Departamento de Recursos Humanos con un Organigrama que refleje la Estructura Organizativa del mismo?
S Nb

Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, describa brevemente la estructura organizativa de posee el departamento:
11. ¿El departamento de recursos humanos evalúa periódicamente el desempeño del personal de la institución?
S Nb ¿Por qué?
12. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿qué métodos de evaluación del desempeño utiliza el departamento de recursos humanos para medir el rendimiento?
13. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía?
14. Se efectúan en el departamento de recursos humanos estudios salariales para determinar si estos están acordes a las exigencias de trabajo que se demandan en la institución?
S Nb

15. ¿Qué parámetros utilizan en el departamento para asignar los sueldos y salarios a los empleados?

Nivel académico

Tiempo de servicio

Experiencia laboral

Otros

Especifique:

16. ¿A quién reporta sus actividades?

17. ¿Qué métodos utiliza el departamento de personal para la admisión de nuevos empleados?

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Capacitación

Todas las anteriores

Ninguna

18. De qué tipo de prestaciones gozan los empleados?

Económicas

Sociales

Recreativas

Todas las anteriores

Otras (especifique)

19. ¿Con qué frecuencia los empleados de la Institución sufren accidentes de trabajo?

de 1 a 3 veces c/6 meses

De 4 a 5 veces c/6 meses

De 6 veces en adelante

¿Existe un programa de higiene y seguridad laboral para enfrentar cualquier tipo de contingencia relacionado con salud y seguridad laboral?

20.

S

Nb

¿Por qué?

ANEXO No. 2

FORMATOS, FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS

- 2.1 Formulario de Análisis de Puestos.
- 2.2 Formato del Manual de Descripción de Puestos.
- 2.3 Tarjeta de Actualización de Salarios.
- 2.4 Formulario de Requisición de Personal.
- 2.5 Formulario de Perfil del Puesto.
- 2.6 Formulario de Solicitud de Empleo.
- 2.7 Formulario de Entrevista Preliminar.
- 2.8 Instructivo para efectuar la Entrevista en Profundidad.
- 2.9 Formulario de Entrevista en Profundidad.
- 2.10 Formulario de Verificación de Referencias Laborales.
- 2.11 Formato de Carta de Aceptación de Oferta de Trabajo.
- 2.12 Formato de Manual de Inducción.
- 2.13 Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación.
- 2.14 Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.
- 2.15 Programa de Capacitación para los Trabajadores de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- 2.16 Programa de Desarrollo para los Trabajadores de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- 2.17 Formulario de Evaluación de los Programas de Capacitación y Desarrollo.
- 2.18 Instructivo para el Formulario de Evaluación al Desempeño
- 2.19 Formulario de Evaluación al Desempeño.
- 2.20 Guía de Entrevista para Determinar Medidas de Higiene y Seguridad Laboral.
- 2.21 Manual de Solución de Conflictos.
- 2.22 Hoja de Servicio.
- 2.23 Formulario de Inventario de Recursos Humanos.
- 2.24 Tarjeta de Control de Entradas y Salidas de Trabajadores.

ANEXO No. 2.1

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS	

El presente formulario pretende recopilar información necesaria para la elaboración de un Manual de Descripción de Puestos para la Alcaldía Municipal de Ilopango, el cual permitirá conocer cuáles son las funciones y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo, qué resultados se esperan de él y cuáles son las condiciones sociales y ambientales bajo las cuales se desempeña. Su respuesta será de mucha importancia para los fines mencionados, por lo que le pedimos, responda a cada una de las siguientes preguntas:

I. IDENTIFICACIÓN**A Nombre del puesto:** _____

1. ¿Suelen dársele otros nombres a su puesto de trabajo?

S No No sabe

a. En la alcaldía: _____

b. En otra institución o empresa: _____

2. ¿Hay en la Institución otro puesto similar al suyo?

S No No sabe

3. ¿Si hay puestos similares al suyo, en qué se diferencian éstos? _____

4. Forma de nombramiento de su puesto:

Ley de Salarios Contrato Jornal **B Ubicación del puesto:**

1. Unidad: _____

2. Departamento: _____

3. Sección a la que pertenece: _____

4. Secciones bajo su cargo: _____

C Puestos bajo su mando: _____**D Puesto de su jefe inmediato:** _____**E Reporta diariamente su trabajo a:**

1. Jefe inmediato: _____

Para: _____

2. Jefe superior: _____

Para: _____

3. Reporta además a: _____

Para: _____

F. Su puesto mantiene contactos permanentes con personal:

1. *INTERNO*

Con

Para

2. *EXTERNO*

Con

Para

G Puestos inmediatos al suyo:

1. *Inferiores:*

2. *Superiores:*

H Número de empleados que desempeñan su mismo puesto:

I. Jornada de trabajo:

1. *Normal:*

De _____ a _____
De _____ a _____

2. *Especial:*

De _____ a _____
De _____ a _____

J Sueldo asignado a su puesto:

\$ _____

K Tiempo de trabajar:

1. *En la Alcaldía:* _____
2. *En el puesto actual que desempeña:* _____

L Puestos desempeñados anteriormente en la Alcaldía Municipal de Ilopango y fuera de ésta:

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

A Describa, en términos generales, en qué consiste su trabajo:

B ¿Cuál es objetivo que tienen las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?

C Describa brevemente, las principales funciones de su puesto:

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A Actividades diarias y constantes (qué, cómo, por qué, dónde, cuándo y con qué lo hace):

B Actividades periódicas, repetidas a intervalos regulares. (Semanalmente, mensualmente, trimestralmente)

Describa, de forma breve, qué hace, cómo, por qué, dónde, con qué lo hace y, además, cada cuánto tiempo realiza dichas actividades.

C Actividades eventuales, repetidas a intervalos muy irregulares:

D ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades, además de las asignadas a su puesto?

S

Nb

¿Cuáles son?

E Equipo, maquinaria, herramientas, papelería, etc. utilizadas para la realización de su trabajo:

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A ¿Qué conocimientos básicos requiere para desempeñar su puesto?

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	10%	50%	75%	100%
Cps. aritméticas	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Taquiografía	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Mecanografía	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Manejo de archivo	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Manejo de maquinas	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Manejo de coche	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Contabilidad	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Idiomas	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Otro (especifique)	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

B Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Educación básica

Bachillerato

Oficio

Carrera técnica _____
 Profesional universitario _____

C ¿Qué otros conocimientos considera son necesarios para desempeñar su puesto?

D Experiencia:

1. *Previa*

a. Fuera de la institución

En qué puesto

Por cuánto tiempo

b. En la institución

En qué puesto

Por cuánto tiempo

c. ¿Qué puesto ocupaba antes del actual?

d. Experiencia necesaria para el puesto actual que desempeña:

E Criterios:

1. *¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida?*

S No

Describa brevemente esa rutina: _____

2. *¿El mismo empleado debe organizar diariamente y en forma distinta su trabajo?*

S No

Describa esa organización: _____

3. *¿Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros?*

S No

Describa esa organización: _____

4. *¿En su puesto de trabajo, tiene que tomar decisiones o resolver problemas?*

En el puesto correspondiente, marque con una "X" lo adecuado en el cuadro siguiente:

TIPOS DE DECISIONES O PROBLEMAS				
Frecuencia	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendencia
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

5. *Ejemplifique el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta:*

6. *En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:*

Puede consultar _____

Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____

Debe decidir por sí mismo _____

F. Iniciativa:

1. *¿El puesto exige sólo la iniciativa normal?*

S

Nb

2. *¿Exige la sugerencia ocasional de métodos, mejoras, etc.?*

S

Nb

3. *¿Exige pensar en mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos?*

S

Nb

4. *En caso de que se presente algún problema en su trabajo ¿quién lo resuelve?*

Ud. mismo _____

Su supervisor _____

El jefe del departamento _____

Otra persona (especifique) _____

F. Requisitos físicos:

1. *Mencione las actividades que requieren esfuerzo físico debido a movimientos de objetos, posición del cuerpo, etc.*

2. *Mencione las actividades que requieren esfuerzo mental debido a concentración, esfuerzo auditivo, etc.*

3. *Mencione las actividades que requieren destreza mental, tal como habilidad numérica, expresión verbal, expresión escritas, etc.*

4. *Su puesto de trabajo exige determinados requisitos de:*

Edad _____

Sexo _____

Estado Civil _____

Presentación _____

Nacionalidad _____

Don de mando _____

G Responsabilidad en bienes:

1. *Equipo (especifique nombre del artículo y costo)*

Cuina propia _____

Escritorio-silla _____

Archivo _____

Arts. de oficina _____

Herramientas _____

Teléfono _____

Papelera _____

Instalaciones _____

Otro equipo _____

2. *Dinero*
 Cantidad \$ _____

H Responsabilidad en trámites y procesos:

Tipo de trámite o proceso	Causa que origina el daño	Posibilidad de que ocurra
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I. Responsabilidad en supervisión:

1. *¿Realiza en su puesto de trabajo alguna supervisión?*
 S No

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

2. *¿Qué tipo de trabajo supervisa?*

J Responsabilidad en contactos con el público:

1. *En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contacto con el público?*
 S No

¿Con quiénes?	% de frecuencia de contacto
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. *¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?*

K Ambiente y posición:

1. *¿En qué posición se desarrollan sus labores? (Indique porcentaje aproximado)*

	%		%
De pie (sin caminar)	_____	Sentado	_____
Caminando	_____	Agachado	_____
Otras posturas molestas	_____		

2. ¿Cómo considera el medio en que se desarrollan sus labores?

% aproximado

Bien ventilado	_____
Frío	_____
Caliente	_____
Extremo	_____
Húmedo	_____
Trabajo a intemperie	_____
Iluminado	_____
Ruidoso	_____
Limpieza	_____
Otros medios molestos	_____

3. ¿Cómo considera su trabajo?

Muy monótono	S <input type="checkbox"/>	Nb <input type="checkbox"/>	Normal	S <input type="checkbox"/>	Nb <input type="checkbox"/>
Rutinario	S <input type="checkbox"/>	Nb <input type="checkbox"/>	Variado e interesante	S <input type="checkbox"/>	Nb <input type="checkbox"/>

L Riesgos profesionales:

1. Accidentes

TIPO DE ACCIDENTES	CALIFICACIÓN			
	Elevados	Considerables	Escasos	Remotos
Caídas				
Cortadas				
Golpes				
Envenenamiento				
Otros (especifique)				

2. Enfermedades

TIPOS DE ENFERMEDAD	CALIFICACIÓN			
	Elevados	Considerables	Escasos	Remotos
Alergias				
Sorderas				
Ceguera				
Estrés				
Enfer. pulmonares				
Enfer. sistema nervios.				
Enfer. gastrointestinal				
Otros (especifique)				

Observaciones:

Analizó:

Revisó:

ANEXO No. 2.2

Alcaldía Municipal de Ilopango		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMATO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TÍTULO DEL PUESTO:		
DEPARTAMENTO:		SECCIÓN:
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:		
I. PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE		
	Título del puesto	No. de personas
II. REPORTA TRABAJO DIARIO A		
III. FUNCIÓN PRINCIPAL		
IV. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
A Funciones diarias:		
B Funciones periódicas (semanales y quincenales):		
C Funciones no periódicas:		
V. MANEJO DE EQUIPO		
	Tipo de equipo	Uso
VI. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS		
Internos		
	Contacto	Frecuencia
Externos		
	Contacto	Frecuencia
VII. RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES		
	Activo	Valor
VIII. RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES		
	Activo	Valor
IX. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO		
A Ambiente		
B Esfuerzo		
C Riesgo		
X. REQUISITOS DEL PUESTO		
A Estudios		
B Habilidades y conocimientos críticos del puesto		
	Puesto/Trabajo	Tiempo
C Experiencia previa requerida		
D Entrenamiento en el puesto		
XI. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
A Características de personalidad deseable		
B Género		
C Edad deseable de contratación		
D Otras especificaciones		

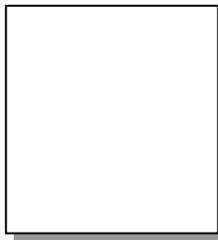
ANEXO No. 2.4

Alcaldía Municipal de Ilopango		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		
Fecha de requisición:		No. de requisición:
INFORMACION GENERAL		
Departamento que requiere personal: _____		
Título del puesto de la persona que requiere personal: _____		
Fecha de ingreso requerida: _____		
Personal de reemplazo <input type="checkbox"/> Personal adicional <input type="checkbox"/>		
Justificación de la acción o reemplazo: _____		
INFORMACION RELATIVA AL PUESTO		
Denominación de la plaza requerida: _____		
Cantidad de plazas disponibles: _____		
Fecha límite de contratación: _____		
ESPECIFICACIONES DEL CANDIDATO		
Sexo: _____ Edad mínima: _____ Edad máxima: _____		
Educación: _____ Experiencia: _____		
Características especiales: _____		
Sueldo mensual: de _____ a _____		
CONDICIONES DE TRABAJO		
El trabajador estará ubicado físicamente en: _____		
Tiempo que utilizarán sus servicios: de _____ hasta _____		
Elaboró _____ Revisó _____ Aprobó _____		
INFORMACIÓN A COMPLETAR POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha de ingreso de solicitud: _____		
Responsable del proceso: _____		
Observaciones: _____		

ANEXO No. 2.5

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DEL PERFIL DEL PUESTO	
Edad:	Sexo:
Estado Civil:	
Rasgos físicos deseables:	
Características psicológicas deseables:	
Escolaridad deseable:	
Funciones del puesto:	
Observaciones:	
Aprobó:	Fecha:

ANEXO No. 2.6

Alcaldía Municipal de Ilopango		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO				
DEPARTAMENTO/SECCION QUE SOLICITA PERSONAL:				
NOMBRE DEL PUESTO A CONCURSAR:				
NUMERO DE PLAZAS:				
DATOS GENERALES				
NOMBRE COMPLETO				
DIRECCION				
DEPARTAMENTO		NACIONALIDAD		
TELEFONO		CELULAR		
FECHA DE NACIMIENTO		ESTADO CIVIL:		
DI:	NT:	N.P.		
ISSS		No. MATRICULA INPEP.		
ESTUDIOS BASICOS				
NIVEL DE ESTUDIOS	CURSADO HASTA	NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA DE EGRESO	TITULO OBTENIDO
Educación básica				
Bachillerato				
Técnico				
Estudiante Universit.				
Egresado Universit.				
Graduado Universit.				
Maestría				
Qro (Especifique)				
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS				
NOMBRE DEL CURSO	NOMBRE DE INSTITUCION	DURACION	FECHA REALIZACION	
INFORMACION COMPLEMENTARIA				
OPERACION DE	Word <input type="checkbox"/>	Excel <input type="checkbox"/>	Access <input type="checkbox"/>	Power Point <input type="checkbox"/>
DOMINIO DE PROGRAMAS UTILITARIOS PARA PC	Windows <input type="checkbox"/>	MS-DOS <input type="checkbox"/>		
MANEJO DE EQUIPO	Maquina de escribir <input type="checkbox"/>	Fax <input type="checkbox"/>	Contómetro <input type="checkbox"/>	Fotocopiadora <input type="checkbox"/>
Otros (indicar)				
PREPARACION, EXPERIENCIA Y DESTREZAS NOMENCLONADAS ANTERIORMENTE				
ANTECEDENTES LABORALES				
EMPLEO O OCUPACION ACTUAL (O ULTIMA):				
NOMBRE DE LA EMPRESA:				
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:				
DIRECCION Y TELEFONO				

PUESTO OCUPADO		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO OCUPADO		
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SUELDO INICIAL \$:
MOTIVO DE RETIRO		SUELDO FINAL \$:
LOS DOS EMPLEOS O OCUPACIONES INMEDIATAMENTE ANTERIORES AL ACTUAL:		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:		
DIRECCIÓN Y TELÉFONO		
PUESTO OCUPADO		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO OCUPADO		
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SUELDO INICIAL \$:
MOTIVO DE RETIRO		SUELDO FINAL \$:
EMPLEO O OCUPACIÓN ACTUAL (OULTIMA):		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:		
DIRECCIÓN Y TELÉFONO		
PUESTO OCUPADO		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO OCUPADO		
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SUELDO INICIAL \$:
MOTIVO DE RETIRO		SUELDO FINAL \$:

CARGO AL QUE APLICA:	PRETENSION SALARIAL \$:
-----------------------------	--------------------------------

DATOS FAMILIARES			
	CONYUGE	MADRE	PADRE
Nombre y apellido			
Ocupación			
Lugar de trabajo			
Puesto que ocupa			

PERSONA A QUIEN DEBE INFORMARSE EN CASO DE EMERGENCIA	
NOMBRE	DIRECCIÓN Y TELÉFONO

REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO QUE LO CONOCE

CONDICIONES FÍSICAS	
TIENE ALGÚN IMPEDIMENTO FÍSICO	S <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
SI TIENE, EN QUÉ CONSISTE	

HA PADO O ALGUNA ENFERMEDAD RELACIONADA CON					
La vista	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
El oído	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Hernia	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Otros (especifique)					
Enfermedades mentales	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Pulmones	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Sangre	S	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONES

DECLARACIÓN JURADA

DECLARO QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDADERA Y AUTORIZO A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGA PARA QUE EFECTÚE LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS, A FIN DE COMPROBAR LA VERIDAD DE LA MISMA

LLUGAR Y FECHA: _____ FIRMA: _____

ESPACIO RESERVADO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTOS QUE ANEXA	
Copia de Título	<input type="checkbox"/>
Carta de recomendación	<input type="checkbox"/>
Solvencia de la policía	<input type="checkbox"/>
Exámenes médicos	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	_____

ENTREMISTO	_____
FECHA DE INICIO	_____
PUESTO	_____
SUELDO INICIAL	_____

ANEXO No. 2.7

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE ENTREVISTA PRELIMINAR	
NATURALEZA DEL TRABAJO: _____ _____ _____	
HORARIO DE TRABAJO: _____ _____	
SALARIO \$: _____ _____	
REQUISITOS DETERMINADOS PARA EL VACANTE:	
Estudios: _____ _____	
Otros conocimientos, habilidades y destrezas: _____ _____	
Experiencia profesional: _____ _____	
Características psicológicas del ocupante: _____ _____	
Características físicas del ocupante: _____ _____	
DOCUMENTACIÓN QUE DEBE SER ANEXADA A LA SOLICITUD DE TRABAJO: _____ _____ _____	

ANEXO No. 2.8

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
INSTRUCTIVO PARA EFECTUAR LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	
<p>La entrevista consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para un puesto determinado. Así también, es la herramienta de selección más utilizada, ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo o inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona (expresiones faciales, nerviosismo, etc.)</p>	
<p>La entrevista en profundidad es un proceso orientado a evaluar las Competencias Conductuales que presenta un candidato, lo cual permite lograr una adaptación futura del mismo frente al cargo, las Políticas y la Cultura organizacional.</p>	
<p>Antes de empezar la entrevista en profundidad, el entrevistador debe conocer los siguientes aspectos: el objetivos de la entrevista, lectura preliminar del curriculum vitae y solicitud de empleo del candidato, así como cualquier otra información relevante sobre éste, además, se debe conocer el perfil del puesto a proveer.</p>	
<p>Así también, previo a efectuar la entrevista en cada una de las áreas que contiene el formulario, el encargado de personal deberá crear un clima ameno y cordial, donde no existan temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones; esto, a fin de crearle confianza, para lo cual deberá hacer una plática breve, aspectos de interés para el entrevistado tales como: deportes, noticias importantes, aspectos culturales.</p>	
<p>En cuanto al entrevistado se observe animado el diálogo, la entrevista podrá iniciarse; procedimiento para ponderar cada una de las preguntas de la entrevista de profundidad.</p>	
<p>Esta ponderación deberá efectuarla el entrevistador cuando el entrevistado de haya retirado y de acuerdo a las contestaciones que han sido anotadas o chequeadas.</p>	
<p>Finalizada la entrevista, esta debe conducirse de forma abierta y desarrollada libremente, sin obstáculos ni timidez, la terminación de la entrevista debe ser cortés; el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó, sobretodo debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.</p>	
<p>A partir del momento en el que el candidato entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota debe registrar los detalles. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si fue rechazado o aceptado.</p>	
<p>La evaluación del candidato, se realizará en base a los siguientes aspectos:</p>	
<p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el entrevistado responde que nunca ha trabajado, se pondera con 25 puntos. • Si el entrevistado responde que tiene experiencias en trabajos anteriores; pero ninguno relacionado con la gestión municipal con 50 puntos. • Si el entrevistado responde que ha trabajado en otras entidades de gobierno, en tareas similares a las del puesto vacante: 75 puntos. • Si el entrevistado responde haber trabajado e otra Alcaldía; en puestos equivalentes al vacante y además siente preferencia por las tareas que realiza: 100 puntos 	
<p>ESCOLARIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el entrevistado tiene estudios ligeramente inferiores a los requeridos por el puesto, se pondera con 25 puntos. • Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto: 50 puntos • Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto y además ha recibido cursos culturales, o relacionados con la Gestión Municipal, en ramas parecidas a las de la Alcaldía. • Si el entrevistado dispone de estudios superiores a los requeridos por el puesto y además ha recibido cursos relacionados con la rama Administración Municipal: 100 puntos 	

ADAPTACIÓN SOCIAL

- Si el entrevistado manifiesta que siente mayor satisfacción individualmente, se pondera con 25 puntos.
- Si el entrevistado manifiesta que trabajado y participado en grupos; pero sin embargo, le señalan aspectos negativos en sus relaciones con los miembros del grupo, de pondera con 50 puntos.
- Si el entrevistado dice tener experiencia de trabajo en equipo; pero sin embargo, en alguna ocasión ha tenido problemas con los miembros de este, obtendrá 75 puntos
- Si la persona entrevistada manifiesta tener mucha experiencia de trabajo en equipo y los miembros de éste, generalmente le señalan como positivo y colaborador se ponderará con 100 puntos.

CARÁCTER

- Si el candidato al puesto sobreestima sus cualidades y sostiene no tener ningún defecto, pero refleja inestabilidad en la entrevista, obtendrá
- Si el entrevistado al evaluar sus cualidades, acepta tener algunos defectos y regularmente acepta críticas sanas de otras personas : 50
- Si el entrevistado estima sus cualidades, tiene conciencia de algunos defectos; pero manifiesta estarlos superando: 75 puntos.
- Si el entrevistado tiene conciencia de sus cualidades, ha superado los defectos que le han señalado y es tolerante con los demás:100 puntos

NIVEL DE ASPIRACIONES

- Si el candidato manifiesta que preferiría ser diferente a lo que actualmente es, se ponderará con 25 puntos
- Si el entrevistado manifiesta estar conforme como es y que además desea progresar intelectualmente, económica y laboralmente; pero que sin embargo no esta ejecutando acciones para lograrlo obtendrá 50 puntos.
- Si la persona entrevistada manifiesta estar satisfecho como es actualmente y que además, desea progresar y que esta desarrollando algunas acciones para lograrlo; pero que no tienen idea de cuando logrará sus metas, se ponderará con 75 puntos.
- Si el entrevistado tiene amplio sentido de la realidad, está haciendo algo para superarse y tiene conciencia de cuando logrará sus metas, obtendrá 100 puntos.

TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA		
PUNTUACIÓN	DESEMPEÑO	ACCIÓN
Hasta 349 puntos	Deficiente	Rechazado
De 350 a 399	Bueno	Aceptable
De 400 a 449	Muy bueno	Probable
De 450 a 500	Excelente	Elegible

ANEXO No. 2.9

Alcaldía Municipal de Ilopango

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

FECHA: _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____

PUESTO AL QUE ASPIRA: _____

EXPERIENCIA LABORAL:

Consiste en explorar los datos relativos a las experiencias laborales que ha tenido el candidato en trabajo anteriores. (De ser posible, solicitar ejemplos de las tareas que se ejecutan)

- ¿Posee experiencia de trabajos anteriores? S NO
- Si no tiene experiencia, ¿cuáles han sido las causas por las que no ha trabajado?

- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

- ¿Podría mencionar las actividades que realizaba en las tres últimas empresas donde usted ha trabajado?

- ¿Ha trabajado en alguna Alcaldía? S NO
- Si ha trabajado en alguna Alcaldía, ¿qué actividades realizaba?

- De las tareas que ha ejecutado, ¿Por cuáles ha sentido mayor inclinación o preferencia y por qué?

EVALUACIÓN	PUNTAJÓN	
No ha trabajado anteriormente por motivos justificados	25	
Tiene experiencia de trabajos en oficios diferentes	50	
Tiene suficiente experiencia para el cargo vacante	75	
Experiencia óptima en el cargo, es un especialista	100	

ESCOLARIDAD

Consiste en analizar los estudios y conocimientos del candidato y la relación de éstos, con las exigencias y condiciones del puesto para el cual aspira

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió? _____
- _____
- ¿Qué nivel de estudios ha finalizado?

- _____
- ¿Qué clase de cursos adicionales ha tenido oportunidad de recibir?

- _____
- De los cursos recibidos, ¿cuáles han sido dirigidos a la Gestión Municipal?

- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto

EVALUACIÓN		PUNTAJÓN	
Sin la preparación educativa necesaria para el cargo vacante		25	
Preparación educativa de acuerdo a las exigencias del cargo		50	
Posee la preparación educativa suficiente y, además, conocimientos en el ámbito del quehacer municipal		75	
Nivel educativo superior; con amplios conocimientos en el quehacer de los Gobiernos Locales		100	

ADAPTACIÓN SOCIAL

Consiste en averiguar la facilidad de adaptación que posee el aspirante al puesto al medio social, tanto en su trabajo como fuera de éste.

- Cómo le gusta trabajar: Solo Equipo Le es indiferente
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo? _____
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo? _____
- ¿Ha permanecido alguna vez a alguna asociación, directiva o a un grupo organizado? S NO
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo? S NO
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad? S NO
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento Como un mal necesario Como una imposición
- ¿Qué significa para usted la amistad? _____
- ¿Qué aspectos positivos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos? _____
- ¿Qué aspectos negativos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos? _____

EVALUACIÓN		PUNTAJÓN	
Frecuentemente tiene problemas cuando trabaja en grupo		25	
Demuestra interés por la relación interpersonal		50	
Facilidad de adaptarse a las demás personas o grupos		75	
Persona extrovertida, hace amistad con facilidad		100	

CARACTER

Consiste en averiguar las reacciones que presenta una persona en sus relaciones con el medio, lo cual singulariza a los individuos, por lo que debe indagarse acerca de las cualidades, defectos y maneras de comportarse.

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales _____
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales _____
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo? _____
- ¿Cuál es su reacción ante una situación desagradable cuando se relaciona con las demás personas? _____

EVALUACIÓN		PUNTAJÓN	
Actitud petulante, hosca, pendenciaría, irritable y agresiva		25	
Persona moderadamente agresiva		50	
Persona tranquila, dueña de sí misma, manejo adecuado de las situaciones		75	
Excelente dominio de sí mismo y adecuada relaciones con los demás		100	

NIVEL DE ASPIRACIONES

Consiste en averiguar las características individuales del candidato frente a una escala de valores que de determinan en aspectos intelectuales, sociales y económicos.

- Si tuviera la oportunidad de nacer nuevamente, ¿qué le gustaría ser? _____

- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, en cuanto a sus estudios? _____

- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, en cuanto a su situación económica? _____

- ¿Qué es lo que más desea realizar en su vida, en cuanto a su trabajo? _____

- ¿Qué está haciendo para lograr sus metas objetivos personal? _____

- ¿Cuándo piensa lograr cada uno de sus objetivos propuestos? _____

EVALUACIÓN	PUNTAJÓN	
No manifiesta deseos de progresar	25	
Desea progreso económico e intelectual	50	
Sus aspiraciones económicas, intelectuales y de posición han sido cumplidas en la medida en que se han propuesto	75	
No deja su empeño hasta no ver realizados sus proyectos. Planea cuidadosamente como lograr sus objetivos.	100	

OBSERVACIONES

Firma: _____
Jefe del Dpto. de Recursos Humanos

ANEXO No. 2.10

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	
FECHA: _____	
NOMBRES	
CANDIDATO	EMPRESA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN
PERSONA QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN	NOMBRE DEL PUESTO DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN
DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS PROPORCIONADOS POR QUIEN HA SOLICITADO EMPLEO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	
¿En qué fecha trabajó en su empresa?	Desde _____ hasta _____
¿Cuál era la naturaleza de su puesto?	Al principio _____ Al momento de su salida _____
¿Cuál era su sueldo?	Al principio _____ Al momento de su salida _____
¿Qué piensan de esta persona sus antiguos superiores? _____	
FACTORES	Excelente Muy bueno Bueno Deficiente
DE TRABAJO	OBSERVACIONES
Disciplina	
Responsabilidad	
Capacidad de trabajo	
Colaboración con los jefes	
Colaboración con los compañeros	
PERSONALES	
Carácter	
Sociabilidad	
Costumbres	
Honradez	
Discreción	
En caso de que usted fuera el patrono, ¿daría el empleo al solicitante? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____	
¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiriera con su trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿Tenía problemas con bebidas embriagantes? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿Cuáles, considera usted, son las ventajas de esta persona? _____	
¿Cuáles, considera usted, son las desventajas de esta persona? _____	
COMENTARIOS: _____	

ANEXO No. 2.11

FORMATO DE CARTA DE ACEPTACIÓN DE OFERTA DE TRABAJO

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Ciudad de Ilopango, de del año</p>	
<p>Señores: Concejo Municipal Alcaldía Municipal de Ilopango</p>	
<p>Presente.</p>	
<p>Yo, _____</p>	
<p>por medio de la presente, estoy manifestando la aceptación de la oferta de trabajo que me hace su institución, cargo de _____</p>	
<p>_____ a partir del próximo</p>	
<p>_____ con el sueldo de \$ _____</p>	
<p>Al confirmar lo anterior, también estoy aceptando, que de acuerdo al Art. 18 de la Ley del Servicio GMI, los primeros tres meses de trabajo son en calidad de prueba y que si al final de este período mi rendimiento no fuera satisfactorio, la institución tiene la libertad de finalizar mi contrato de trabajo.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p>Firma _____</p>	

ANEXO No. 2.12

FORMATO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

- I. Introducción; en la cual se describa brevemente el contenido del manual, su importancia y propósito.
- II. Objetivos del manual.
- III. Instrucciones para el adecuado uso del manual.
- IV. Palabras de bienvenida
- V. Información General sobre la Alcaldía; su misión y visión, su propósito, funciones principales, los servicios que ofrece al contribuyente, su estructura organizativa.
- VI. Explicar la organización del departamento al que será asignado, y la relación de éste con los demás departamentos.
- VII. Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos
- VIII. Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
- IX. Explicar el programa(s) de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.
- X. Explicar las condiciones de trabajo:
 - A. Los deberes y prohibiciones de los trabajadores.
 - B. Los derechos de los trabajadores.
 - C. Prestaciones sociales, de acuerdo a la ley y adicionales (aguinaldos, vacaciones, seguro de vida, días de asueto, etc.).
 - D. Jornada de trabajo y forma de pago de salarios.

Firma del empleado

Firma del supervisor

Firma jefe del Dpto. de recursos humanos

ANEXO No. 2.13

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
---------------------------------------	----------------------------------

FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO:	NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO:
----------------------	--

A continuación le presentamos algunas preguntas relativas a las necesidades de capacitación del personal a su cargo. Es muy importante que al momento de contestar lo haga con veracidad y precisión, ya que de ello dependerán las acciones de capacitación que se programen para el personal en el presente año.

1. ¿Qué dificultades ha identificado en su personal en el desempeño de sus funciones (Conocimientos, habilidades y/o actitudes relacionadas con el puesto)?

2. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general en el departamento a su cargo y en la Alcaldía?

3. ¿A cuáles tareas del puesto se aplicarían los conocimientos y destrezas que ha sugerido?

DATOS DEL PERSONAL A SU CARGO A CAPACITAR						
NOMBRE DEL EMPLEADO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIO EN LA ALCALDÍA	NOMBRE DEL PUESTO	TIEMPO DE ESTAR EN EL PUESTO	SECCIÓN A LA QUE PERTENECE	ÁREAS O MATERIAS QUE SEGÚN FUNCIONES DEBERÍA MEJORAR EN EL PUESTO ACTUAL PARA UN BUEN DESEMPEÑO

DATOS DE PERSONAL A SU CARGO QUE ESTÁN APTOS PARA PROMOVERLOS			
Mencione a los empleados candidatos a promover en orden de prioridad o de idoneidad.			
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO ACTUAL	PUESTO AL QUE ES CANDIDATO	ÁREAS O MATERIAS EN LAS QUE CONSIDERA DEBE REFORZARSE PARA EL PUESTO AL QUE ES CANDIDATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____	FECHA DE ENTREVISTA _____
REVISADO POR _____	FECHA DE REVISIÓN _____

NOTA: Este formulario debe ser llenado por el jefe del departamento

FIRMA DE REVISADO

ANEXO No. 2.14

Alcaldía Municipal de Ilopango		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Nombre del puesto:		
Departamento:		Sección:
<p>1. ¿En cuáles funciones que desempeña, considera que necesita entrenamiento (adquisición de nuevos conocimientos y habilidades)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>2. ¿En qué actividades, de las funciones que necesita mejorar su desempeño, requieren entrenamiento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>3. ¿Quién considera, debería hacerse cargo de su entrenamiento?</p> <p>_____</p>		
<p>4. ¿Cuánto tiempo, considera, debería durar el período de entrenamiento y qué días cree son los oportunos para tal fin?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>5. ¿Considera que para mejorar las funciones del puesto que ocupa actualmente, es necesario contar con los conocimientos y habilidades adquiridos en puestos similares anteriores al actual?</p> <p>S <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione los nombres de los puestos anteriores en los cuales se puede obtener conocimientos y habilidades que pueden mejorar el desempeño del puesto que ocupa actualmente</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>6. ¿Superando los conocimientos y habilidades actuales, a que puesto cree usted que podría optar?</p> <p>_____</p>		
<p>7. ¿Qué conocimientos y habilidades considera que debe reforzar o adquirir para optar al puesto inmediato superior?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>8. ¿Es necesario haber ocupado otros puestos para optar al inmediato superior</p> <p>S <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta a la pregunta anterior, menciona cuales puestos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>NOTA: Este formulario debe ser llenado por el empleado.</p>		

ANEXO No. 2.15

Alcaldía Municipal de Ilopango					DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO										
NOMBRE DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:										
IMPORTANCIA:										
OBJETIVOS:										
POLÍTICAS:					ESTRATEGIAS:					
Nb.	Área a capacitar	No. de participantes	Nombre del puesto	Departamento	Responsable		Modalidad de la capacitación	Duración de capacitación	Costo	
					Interno	Externo			Por hora	Por curso

ANEXO No. 2.16

Alcaldía Municipal de Ilopango				DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO								
NOMBRE DEL PROGRAMA DE DESARROLLO								
IMPORTANCIA								
OBJETIVOS								
POLÍTICAS					ESTRATEGIAS			
Nb.	Área a desarrollar	Nombre del puesto	No. de participantes	Actividades a realizar	Tiempo	Responsable		Costo aproximado
						Interno	Externo	

ANEXO No. 2.17

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
NOBRE DEL EMPLEADO:	PUESTO:
DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:
NOBRE DEL PROGRAMA AL QUE ASISTIÓ:	
FECHA EN QUE SE DESARROLLO EL PROGRAMA:	
ENCARGADOS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA:	
<p>1. ¿En qué porcentaje de precisión el anuncio del programa describió lo que en realidad usted recibió? En un 25% <input type="checkbox"/> En un 50% <input type="checkbox"/> En un 75% <input type="checkbox"/> En un 100% <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Hasta qué punto el contenido del tema respondió a sus necesidades e intereses? En un 25% <input type="checkbox"/> En un 50% <input type="checkbox"/> En un 75% <input type="checkbox"/> En un 100% <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿Qué tan eficaces, considera usted, fueron los responsables de organizar e impartir el curso, seminario, conferencia, etc? Excelentes <input type="checkbox"/> Muy buenos <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Malas <input type="checkbox"/></p> <p>4. ¿Cómo considera fueron las condiciones físico-ambientales en el que se le impartió el curso, seminario, conferencia, etc? Excelentes <input type="checkbox"/> Muy buenos <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Malas <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿Qué beneficios considera que obtuvo del curso, seminario, conferencia, etc. que se le impartió? Conocimientos de lo que están haciendo otras Alcaldías. <input type="checkbox"/> Nuevas teorías y principios que son útiles. <input type="checkbox"/> Ideas y técnicas que pueden aplicarse en mi puesto. <input type="checkbox"/> Otros (explique) _____</p> <hr/> <p>6. ¿Cómo evaluaría todo el programa con relación a calidad, tiempo y costo? Excelentes <input type="checkbox"/> Muy buenos <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Malas <input type="checkbox"/></p> <p>7. ¿Le gustaría asistir a otro programa presentado por los mismos responsables del que se le impartió? Definitivamente <input type="checkbox"/> Posiblemente <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>8. Otros comentarios: _____</p>	

NOBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____ **FECHA DE LA EVALUACIÓN:** _____

REMSADO POR: _____ **FECHA DE REMSIÓN:** _____

ANEXO No. 2.18

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS																																								
INSTRUCTIVO PARA EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																																									
<p>Los elementos contemplados en el presente formulario se utilizarán para evaluar tanto al personal de campo como al administrativo. Por otra parte, es necesario que la evaluación se realice frente al trabajador, a fin de que éste conozca y esté consciente del resultado de su evaluación y firme de enterado. "La finalidad de esta evaluación no es despedir a ninguna persona, sino determinar según los resultados obtenidos, las áreas en las cuales se necesitan reforzar al personal evaluado, mediante capacitaciones, seminarios y talleres".</p>																																									
<p>Para que el proceso de evaluación del desempeño sea realizado de forma adecuada, se deben seguir los siguientes pasos:</p>																																									
<ul style="list-style-type: none"> • Programa con anticipación el programa de evaluación del desempeño. • Cree un ambiente positivo, que haga sentir cómodo y seguro al empleado. • Describa el propósito de la evaluación a realizar. • Haga que el empleado participe activamente en la evaluación, permitiéndole comentar sobre su propio desempeño y la percepción que tiene en cuanto a su trabajo. • Trate de centrar la conversación en la conducta en el trabajo, no sobre el empleado. • Apoye su evaluación con ejemplos específicos. • Identifique los aspectos tanto positivos como negativos que resultaron en la evaluación. La retroalimentación, tanto positiva como negativa, le ayuda a los empleados a comprender mejor su desempeño. • Al final de la evaluación especialmente donde se garantiza algún tipo de mejoría, usted debe pedirles a los empleados que resuman lo que se comentó en la reunión. Esto ayudará a asegurarse de que el empleado capto la información. • Se debe elaborar un plan en el que se describa lo que se hará y para cuándo, así como el compromiso que se asume, como se asume para ayudar en el mejoramiento que se intenta lograr. 																																									
<p>Para la obtención de la información solicitada en el formulario de evaluación del desempeño, deben seguirse las siguientes lo siguientes pasos:</p>																																									
<ul style="list-style-type: none"> • Deberá llenarse primeramente, los datos generales del evaluado: nombre del evaluado, departamento al que pertenece, nombre del cargo, sueldo, nivel de estudios, nombre y cargo del jefe inmediato. Todo esto, deberá llenarse en letra de molde legible. • Posteriormente, se pasa a los factores a evaluar, en donde el evaluador procederá a leer uno por uno los parámetros de evaluación y marcar el factor que corresponda en la casilla superior derecha que se encuentra en cada recuadro. Los factores a evaluar son: calidad de trabajo, productividad, responsabilidad, iniciativa y creatividad, cumplimientos de normas e instrucciones, relaciones laborales y discreción. • Habiendo finalizado la evaluación, se procederá a determinar la puntuación correspondiente de cada grado seleccionado (A, B, C, o D) en cada uno de los factores de evaluación por medio de la tabla de puntuación siguiente: 																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTOR</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad del trabajo</td> <td>0</td> <td>7</td> <td>14</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>12</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa y creatividad.</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de normas e instrucciones</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Laborales</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Discreción</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		FACTOR	A	B	C	D	Calidad del trabajo	0	7	14	21	Productividad	0	6	12	18	Responsabilidad	0	5	10	15	Iniciativa y creatividad.	0	4	8	12	Cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9	Relaciones Laborales	0	2	4	2	Discreción	0	1	3	3
FACTOR	A	B	C	D																																					
Calidad del trabajo	0	7	14	21																																					
Productividad	0	6	12	18																																					
Responsabilidad	0	5	10	15																																					
Iniciativa y creatividad.	0	4	8	12																																					
Cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9																																					
Relaciones Laborales	0	2	4	2																																					
Discreción	0	1	3	3																																					
<ul style="list-style-type: none"> • Posterior a determinar la puntuación en cada factor, se suma está y obtiene una puntuación global, ésta representará la calificación del empleado y se interpretará de acuerdo a la tabla siguiente: 																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ESCALA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>De 73 a 84 puntos</td> </tr> <tr> <td>MUY BUENO</td> <td>De 56 a 72 puntos</td> </tr> <tr> <td>BUENO</td> <td>De 28 a 55 puntos</td> </tr> <tr> <td>INSATISFACTORIO</td> <td>Menos de 27 puntos</td> </tr> </tbody> </table>		ESCALA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS		EXCELENTE	De 73 a 84 puntos	MUY BUENO	De 56 a 72 puntos	BUENO	De 28 a 55 puntos	INSATISFACTORIO	Menos de 27 puntos																														
ESCALA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS																																									
EXCELENTE	De 73 a 84 puntos																																								
MUY BUENO	De 56 a 72 puntos																																								
BUENO	De 28 a 55 puntos																																								
INSATISFACTORIO	Menos de 27 puntos																																								
<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, después de haber obtenido la calificación del empleado, se procederá a firmar el formulario: evaluador, jefe inmediato y el empleado evaluado. De acuerdo a la puntuación global obtenida, se toman acciones correctivas según corresponda. 																																									

ANEXO No. 2.19

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO			
DATOS GENERALES			
Nombre del empleado: _____			
Departamento al que pertenece: _____			
Cargo según nombramiento: _____			
Fecha de ingreso a la institución: _____	Sueldo \$: _____		
Cargo según funciones: _____	Apartir de: _____		
Nivel de estudios: _____			
Puesto del jefe inmediato: _____	Nombre del jefe inmediato: _____		
FACTORES A EVALUAR			
CALIDAD DE TRABAJO			
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	Eventualmente comete errores que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
PRODUCTIVIDAD			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre esta atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	Cumple con el trabajo que le es asignado. Algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados. Siempre esta al día, utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizar en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales de las encomendadas.
RESPONSABILIDAD			
Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	Cumple con sus funciones, sin embargo a veces no logra conducir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.
INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Evalúa la capacidad del empleado para proponer los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para enfrentar situaciones no rutinarias.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen al trabajo. Tiene capacidad pero es necesario que su jefe inmediato le presione.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y a solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.

CUMPLIMIENTOS DE NORMAS E INSTRUCCIONES			
<p>Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general, de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo</p>			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente, la puntualidad a los horarios de su jornada laboral	Cumple ordenes e instrucciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las ordenes e instrucciones que recibe, no presenta problemas de ni cumplimiento de horario ni disciplina	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad en su jornada laboral y conducta), es intachable
RELACIONES LABORALES			
<p>Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración , buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con los jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes de la institución.</p>			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.
DISCRECIÓN			
<p>Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en la información del manejo de información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.</p>			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.	Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.
PUNTAE OBTIENDO: _____			
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____			
			_____ Firma de evaluador
_____ Firma y sello del jefe inmediato del evaluado		_____ Firma de recibido del empleado evaluado	
FECHA DE EVALUACIÓN: _____			

ANEXO No.2.20

Alcaldía Municipal de Ilopango	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
GUÍA DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	
Nombre del jefe de departamento o sección: _____	
Departamento: _____	Sección: _____
<p>1. Describa los problemas de salud y seguridad que se pueden presentar en su departamento o sección, como consecuencia de las condiciones de trabajo actuales.</p> <p>a. Salud o higiene laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Condiciones ambientales de trabajo:</i> <ul style="list-style-type: none"> Temperatura (explique) _____ Ruido (explique) _____ Iluminación (explique) _____ Contaminación (explique) _____ Humedad (explique) _____ Irritantes de la piel (explique) _____ Otro(Especifique) _____ • <i>Condiciones de tiempo:</i> <ul style="list-style-type: none"> Duración de la jornada laboral (explique) _____ Horas extras (explique) _____ Período de descanso (explique) _____ Otros (especifique) _____ • <i>Salud mental:</i> <ul style="list-style-type: none"> Estrés (explique) _____ Alcoholismo (explique) _____ Drogadicción (explique) _____ Otro (especifique) _____ <p>b. Seguridad laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Accidentes laborales; hechos que pueden producir lesiones corporales, muerte o daño material. Explique.</i> _____ • <i>Robos (explique)</i> _____ • <i>Incendios (explique)</i> _____ • <i>Otros (especifique)</i> _____ 	
<p>2. Formule las posibles soluciones a los problemas que usted considera se pueden presentar:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____

PUESTO DEL ENTREVISTADOR _____

FECHA DE LA ENTREVISTA _____

NOTA: esta entrevista debe ser dirigida a jefes de departamento o sección.

ANEXO No. 2.21



ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. ¿QUE IMPORTANCIA TIENE CONSTRUIR CONSENSOS?

El concepto de paz no es simple ausencia de guerra sino un estado de armonía social y desarrollo humano. Para su consolidación y de la democracia, como sistema de vida, cobra importancia la búsqueda del consenso, entendido como una forma de solucionar problemas y tornar decisiones.

Para una efectiva participación ciudadana que apoye el desarrollo local, poseer habilidades para construir consensos de gran importancia, ya que en lugar de dejar la solución de los problemas o las decisiones únicamente en manos de las autoridades municipales o de los líderes de las comunidades, se pretende la participación de todos los integrantes de la comunidad sin importar que tan diferentes puedan ser los puntos de

vista o la opinión que tengan sobre un determinado problema.

Muchas veces las personas tienen cualidades naturales para lograr que un grupo alcance acuerdos, especialmente por el sentido común con que ven las cosas. Si a ello se añade algunas técnicas apropiadas, su papel en la comunidad puede crecer y ser útil para solucionar los problemas que cotidianamente se presentan.

Alcanzar consensos requiere de una activa participación ciudadana para que se convierta gradualmente en una conducta cotidiana que privilegie lo que une sobre lo que divide. Algunos factores son determinantes para su construcción:

- *Hay que dar cabida a todas las opiniones*

- *Todos son responsables del proceso*
- *Todos deben ser informados*
- *No puede haber cosas ocultas*
- *El dialogo no debe romperse nunca*
- *Nadie sabe mas que otros*
- *La verdad se encuentra entre todos*
- *Ninguna opción o idea puede ser descartada*
- *Todos los puntos de vista son importantes*
- *No al voto, sí al acuerdo*
- *Ni ganadores ni perdedores*
- *Hablar por hablar no tiene sentido*
- *Resultados concretos y prácticos*

Estas reglas de oro no se deben olvidar sino convertirse en una actitud permanente que se mantenga en la relación entre la municipalidad y los ciudadanos y así mantener un clima de credibilidad y confianza mutua.

¿QUÉ ES UN CONSENSO?

Consentimiento universal o acuerdo de un gran número de personas o de grupos sociales. El consenso es acuerdo de todos.

a. Concenso y desenso

Si bien el consenso es muy importante en las relaciones personales, comunitarias y sociales también es importante que se acepte el disenso.

Tanto el consenso como el disenso son necesarios en una verdadera democracia: el ciudadano debe sentirse libre para estar o no de acuerdo. Esa es la importancia del consenso y el disenso, ya que no se puede esperar ni -es deseable- que todas las personas piensen igual.

La participación ciudadana en la vida de los municipios pretende construir consenso entre los intereses y necesidades de todos los habitantes, comunidades y sectores, donde la alcaldía por ejemplo, puede ser un vehículo que garantice la armonía y mantenga el bien común como su fin supremo.

La construcción de consensos es, entonces, uno de los instrumentos más adecuados para hacer legítimo y eficiente el trabajo de los gobiernos locales, pero también se aplica a todas las entidades o personas que actúan en representación de los intereses y necesidades de los ciudadanos.

¿QUÉ ES UN DISENSO?

Discrepancia, divergencia, contienda, discordia o falta de acuerdo entre las partes.

b. Del acuerdo al disenso

Existe la opinión muy generalizada de que al haber más participación y tomar en cuenta la opinión de todos resulta muy difícil establecer acuerdos, al punto que se vuelve casi imposible concretar acciones y objetivos. Pero la experiencia de muestra que construir consensos no es perder el tiempo. Por el contrario si para tomar decisiones se emplean formas tradicionales -como la simple votación- es probable que queden por fuera muchas opiniones e inquietudes que, incluso, pueden más tarde convertirse en resistencia pasiva a los acuerdos que se adoptan.

La forma tradicional de solucionar diferencias -basada en la ley del más fuerte- genera tarde o temprano crisis que pueden resultar casi imposibles de manejar y deja de lado la experiencia de numerosas sociedades en las cuales la construcción de consensos respecto a los grandes problemas nacionales hace más fuertes y valiosos los acuerdos. No tener miedo o evadir sino saberlos enfrentar viene a ser el valor fundamental que se expresa en los modernos procesos de solución de conflictos.

Lo tradicional

¿Quiénes están a favor?

En el consenso

¡Tenemos un punto en común!

2. ¿QUE SON LOS CONFLICTOS?

Es frecuente que exista discrepancias entre los miembros de una familia, entre amigos o entre vecinos de una comunidad. Las diferencias siempre existen pero se convierten en conflictos cuando literalmente provocan enojo o choque entre dos o más personas. Los conflictos son parte de la vida, algo común que no deberían causar asombro.

Lo importante no es saber si hay conflictos sino aprender a manejarlos, de manera que las soluciones se construyan con la participación de todos, en decir mediante el consenso.

Pero no es tarea fácil. La historia de la humanidad está llena de ejemplos que demuestran la existencia de una herencia emocional que lleva a “huir o pelear” en el momento que existe un conflicto.

En la práctica, huir resulta una opción muy cara porque los problemas seguirán existiendo. Pero la actitud de pelear también es contraproducente pues no lo resuelve sino que, casi siempre, lo hace más grande y peligroso.

En ocasiones también se manifiesta una actitud llamada agresión pasiva, que se caracteriza por no confrontar abiertamente pero que, en el fondo, guarda resentimientos que tarde o temprano saldrán a flote y harán más difícil encontrar salidas.

¿Que hacer para manejar los conflictos que a diario se presentan? En primer lugar, se necesita un cambio de actitud que lleve a no simplemente pensar “tú contra mí”, sino en términos de “nosotros contra el problema”. Ya no se trata de que alguna de las parte en discordia gane y la otra pierda; por el contrario, una solución exitoso será aquella en la cual todos ganen, a partir de privilegiar lo coincidente y dar menos importancia a lo divergente.

Por tanto, los conflictos vienen a ser algo cotidiano en la relación entre el gobierno local y los ciudadanos pues a medida que crece la participación también aumenta los puntos de vista que reclaman ser tomados en cuenta. La participación fomenta la aparición de actores que requieren habilidades especiales para mejorar la calidad de las discusiones y las decisiones que se adopten.

a. Tipos de conflictos.

En la vida cotidiana se encuentra diversidad de conflictos que, por el tipo de efectos que generan, suelen ser clasificados como positivos o negativos.

POSITIVO

Un conflicto es positivo cuando refuerza las metas u objetivos que se ha trazado la persona o institución, lo cual contribuye a mejorar el rendimiento y la calidad.

Por ejemplo, la iniciativa de algunos miembros de una organización comunitaria para que los directivos rindan cuentas de su gestión puede provocar conflictos al creer éstos últimos que existen dudas sobre su actuación -incluso económica- pero puede llevar a que adopten la costumbre de informar periódicamente sobre lo que hacen y así evitar falsas apreciaciones.

Igual cosa sucede cuando un nuevo funcionario municipal llega con ideas y actitudes novedosas que en un primer momento pueden provocar resistencia en los empleados pero que, a la larga, implica mejora en la calidad de los servicios que se prestan por parte de la alcaldía.

CONFLICTO POSITIVO

Refuerza metas u objetivos y mejora el rendimiento y la calidad

NEGATIVOS

Son aquellos que entorpecen el cumplimiento de objetivos y la calidad de la gestión. Estos conflictos generalmente son destructivos.

Por ejemplo, hay ocasiones en que personas divulgan, de forma verbal o escrita, información para desprestigiar o bien denunciar hechos que no son abordados de forma correcta. Ello deteriora la comunicación, polariza la opinión de las personas y, lejos de aportar a la solución del problema denunciando, genera malestar y tensión.

También se puede caer en tal situación cuando los dirigentes de las organizaciones no comprenden la importancia de dar espacios para la elección de otras personas y caen en la actitud de considerarse dueños de las mismas. El resultado más común es el debilitamiento y hasta desaparición de las instituciones.

Los conflictos negativos requieren de una intervención oportuna y adecuada a fin de manejarlos y darles solución. De lo contrario, pueden provocar mayores diferencias cuya superación resulta más difícil.

CONFLICTO NEGATIVO

Entorpecen el cumplimiento de objetivos, son destructivos.

3. HABILIDADES PARA RESOLVERLOS

Si los conflictos son parte de la vida y siempre van a existir, lo mejor es aprender a resolverlos de manera que no afecten negativamente las relaciones con las demás personas. Es necesario desarrollar algunas habilidades que permitan resolverlos efectivamente:

a. Conocer las provocaciones

Las provocaciones son conductas verbales o no verbales que causan enojo, cólera u otra reacción emocional. Son como el relámpago, cuando truenan interfieren en la comunicación entre las personas.

Esto lleva a que las partes en conflicto enfoquen su atención en conductas fastidiosas en vez de atender el problema que están tratando de solucionar. Por lo tanto, si se pone atención a estas provocaciones y se entiende lo que significan, se pueden evitar.

Todos las Personas reaccionan a provocaciones que les incomodan. A alguien, por ejemplo puede no gustarle cuando le agitan un dedo frente a la cara o sobre el hombro. Para otros, un empleado municipal que no atiende debidamente y hace esperar a los usuarios es motivo para sentir cólera y no querer saber nada de la alcaldía

PROVOCACIONES:

Son conductas verbales o no verbales que causan una reacción de enojo.

b. Oír activamente.

La buena comunicación requiere ante todo de buenos oyentes. Oír activamente implica no solo estar en silencio y no hablar. Requiere hacer un importante esfuerzo para entender lo que se dice. Las personas que son oyentes activos hacen sentir a la otra persona que de verdad han sido escuchada.

Ser un buen oyente requiere concentración. Muchas personas reconocen si están siendo escuchadas nada más con señales no verbales, tal el caso del contacto con los ojos o la forma de mover la cabeza. Señales verbales de atención son el hecho de hacer preguntas, resumir las ideas o parafrasearlas. Cuando un oyente es físicamente atento, el que habla se siente más cómodo y motivado para comunicarse mejor.

Hay quienes creen que ser buen oyente significa estar de acuerdo en todo lo que dice su interlocutor. En realidad, aunque no se esté de acuerdo todas las personas merecen ser escuchadas con atención, incluso si como resultado se tenga que dar una respuesta negativa.

OIR ACTIVAMENTE:

Hacer sentir, y demostrar a la otra persona que de verdad ha sido escuchada.

c. Generar opciones

La tercer habilidad importante para el manejo de conflictos es la capacidad de generar opciones para resolverlos. Como se dijo antes, en muchos casos y al momento de enfrentar una situación problemática, la mayoría de personas tiende a optar únicamente por dos caminos: pelear o correr.

Sin embargo, ninguno de ellos es el mejor. La verdadera solución viene dada por un esfuerzo creativo para encontrar nuevas alternativas basadas en una visión completa de todas las aristas del problema. Solo si se conoce a profundidad las motivaciones que subyacen detrás de cada planteamiento es posible desarrollar soluciones consistentes.

No existen ideas tontas o inadecuadas ya que todas expresan una manera particular de ver las cosas, por lo que una inicial lluvia de ideas puede contribuir

a la expresión de todos los involucrados, bajo el principio de que nadie tiene derecho a calificarlas como buenas o malas, son simples ideas. Un paso posterior es discutir detalladamente cada una de ellas y valorar las consecuencias positivas o negativas que pueden implicar para todos los interesados.

GENERAR OPCIONES:

Crear diversas alternativas de solución ante una situación problemática.

4. LOS COMPONENTES DEL CONFLICTO

Cuando existe un conflicto es importante tener en cuenta los elementos que usualmente están presentes, con lo cual se hace más fácil atenderlo:

a. **El problema**

Conjunto de impactos negativos, de naturaleza diversa, generados por las decisiones y comportamientos de las personas.

b. **Los actores**

Los individuos u organizaciones intervinientes. Por su forma de intervención pueden ser causantes o afectados. En un conflicto siempre hay dos o más actores.

c. **Las posiciones**

Son las propuestas que se defienden frente a un problema concreto. Pueden cambiarse de acuerdo a la evolución de las circunstancias.

d. **Los intereses**

Son las motivaciones que se encuentran detrás de las posiciones. Aquí intervienen principios. Expectativas o emociones.

e. **Los escenarios**

Estos pueden ser ambientes donde se desarrolla el conflicto: la familia, una comunidad, una directiva, una municipalidad, etc.

5. PASOS IMPORTANTES

Resolver efectivamente un conflicto requiere la realización de un proceso que, al ser desarrollado paso a paso, puede resultar en una gestión exitosa:

a. Voluntad de hablar

La comunicación es necesaria para superar diferencias, por lo que resulta primordial que las partes estén dispuestas a hablar.

b. Preparar condiciones

Es importante que el diálogo pueda realizarse en un lugar adecuado, exista un ambiente propicio y se cuente con el tiempo necesario.

c. Reglas claras

- *Acudir con sincero interés para establecer un acuerdo*
- *Oír activamente los puntos de vista ajenos*
- *Tener en mente todas las opciones*
- *Identificar coincidencias*
- *Disposición para continuar dialogando si las soluciones no se encuentran rápidamente*

d. Encontrar un acuerdo

Es el momento decisivo en el cual las partes deben hacer todos los esfuerzos necesarios para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos.

6. ¿COMO SOLUCIONARLOS?

*Cada día las personas se enfrentan a nuevos conflictos que requieren solución. Esta puede ser tan sencilla como decir *lo siento mucho* o más compleja como quejarse ante la policía. En ocasiones no requerirá sino una conversación directa con otra persona, pero en otros casos habrá necesidad de ayuda externa.*

El manejo personal de conflictos consiste en dos o más individuos trabajando juntos para resolver el problema y llegar a acuerdos; este proceso se llama negociación. En ella se discute directamente sin la intervención de terceros.

En otras circunstancias los conflictos pueden ir más allá y poner en riesgo la gestión administrativa, la imagen institucional o las relaciones laborales. Al crecer la tensión se bloquea la comunicación y las consecuencias pueden ser impredecibles. Es el momento en que se necesita la aparición de una persona ajena al conflicto para tratar de encontrarle una solución. Las formas más comunes son la conciliación, el arbitraje y la mediación.

a. Conciliador

Actuar de conciliador es posible cuando se tiene una relación de confianza con alguna o ambas partes. Su papel es servir como vínculo de comunicación, hacer razonar y convencer a las partes por separado, ayudándoles a comprender mejor los hechos, interpretar los mensajes provenientes del otro, buscar información y convencerlos para llegar a una solución

La conciliación es una forma muy común de intervención, usada en medios familiares, comunales e institucionales que -como las alcaldías- están más cerca de las necesidades de la población.

b. Arbitro

Es también un mediador pero al cual se le reconoce explícitamente poder y autoridad para intervenir en el conflicto. Es posible cuando las partes lo solicitan o cuando una ley, acuerdo o reglamento así lo contempla.

A diferencia de la mediación, el arbitraje siempre produce algún tipo de arreglo. Pero tiene el riesgo de que la decisión no satisfaga a todas las partes y su duración sea temporal. Por ello, la aceptación de las reglas y el adecuado conocimiento de los argumentos son fundamentales antes de emitir el juicio.

c. Mediador

La mediación involucra a una tercera persona llamada mediador-a, quien desde una posición neutral asiste a los disputantes para resolver su problema, pero siempre teniendo presente que solo ellos pueden resolverlo.

Las mediaciones siempre son confidenciales. Una de las más importantes tareas de quien cumple ese papel es ayudar a separar los verdaderos intereses de las posiciones establecidas. Además, apoya a los involucrados para discutir el problema de manera franca y abierta e ir más allá de la postura desde la cual se encuentran, lo cual conduce a tener un cuadro verdadero del conflicto.

La mediación también requiere establecer reglas claras desde un inicio: mantener el respeto, no interrumpir, decir la verdad y no ser intransigente. No se permite usar frases tales como ¡yo no sé nada! ¿por qué debo cambiar?, ¡eso ni pensarlo!, ¡yo tengo la razón!. Tampoco se acepta amenazar o agredir verbal y físicamente. Por el contrario, escuchar activamente y trabajar juntos en la mejor forma de llegar a una solución donde todos ganen.

7. EL PROCESO DE MEDIACION

La mediación es una manera de solucionar conflictos en la cual es común que se solicite la participación de los líderes comunitarios y de las autoridades municipales, por lo cual es necesario conocer los pasos del proceso de mediación:

a. Preparar condiciones

El mediador hace que las partes se sientan relajadas y tranquilas explicando las reglas del juego, la naturaleza de su intervención que no es elegir la solución que considere más adecuada sino ayudar a las partes para que lleguen por sí mismas a ella.

b. Escuchar las posiciones

Cada parte explica su visión del problema sin permitir interrupciones ni dar lugar a aclaraciones, bajo condición de que se mantendrá la confidencialidad.

c. Encontrar puntos en común

El mediador hace un resumen de cada una de las posiciones e identifica los puntos en que están de acuerdo ambas partes, tratando de asegurar que los aspectos coincidentes sean comprendidos completamente.

d. Identificar posibles soluciones

Es el momento en que las partes deben pensar en posibles soluciones al problema, basadas en los aspectos comunes que se han encontrado; el mediador

cumple la función de hacer una lista de las alternativas encontradas sin descartar ninguna.

e. Revisar y discutir soluciones

En base a las expresiones de las partes el mediador busca las reacciones que provocan cada una de ellas y encontrar aquella respecto a la cual existe mayor aceptación y resulta posible construir consenso.

f. Llegar a un acuerdo

El mediador ayuda a las partes para llegar a un acuerdo basado en el consenso y que, de preferencia, pueda quedar por escrito. El acuerdo debe incluir lo que sucederá si alguna de ellas rompe lo establecido.

En síntesis, la mediación produce buenos resultados ya que los participantes, con la asistencia de una persona imparcial, aislan las cuestiones principales de las secundarias para desarrollar opciones aceptables para todos, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

8. ANTE TODO, PREVENIR...

Lo ideal es que los conflictos no lleguen a ser tan graves que afecten las relaciones personales, comunitarias o laborales. Para lograrlo es importante siempre tener presente algunas ideas:

- *Reconocer y aceptar las diferencias individuales*
- *Ser honestos consigo mismo y con los demás*
- *No asumir que siempre se tiene la razón*
- *No ponerse a la defensiva*
- *Escuchar activamente*
- *Tomar conciencia de los recursos disponibles*
- *Promover la cooperación*
- *Aprender de experiencias pasadas*
- *Ser generador de opciones*

El Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana (PDMFC) nace como resultado de la firma de un Convenio de cooperación entre el Gobierno de la República de El Salvador, la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y el Gobierno de los Estados Unidos de Norte América, actuando a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).

El responsable de la ejecución del PDMPC es Research Triangle Institute (RTI), entidad independiente sin fines de lucro establecida en 1958 por la Universidad Estatal de Carolina del Norte, Universidad de Duke y Universidad de Carolina del Norte.

El propósito del Convenio es "fortalecer la participación de la población Salvadoreña en el proceso democrático local y mejorar la capacidad de las Municipalidades para responder a las necesidades de sus ciudadanos". Para lógralo, el PDMPC cuenta con tres componentes: Reforma y Formulación de Política, Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Democrático Local.

Este último componente tiene como objetivo facilitar procesos mediante los cuales el gobierno local logre un involucramiento más efectivo y representativo de la sociedad civil en la toma de decisiones a nivel municipal, bajo tres características esenciales:

- a. Representatividad tanto sectorial como territorial.*
- b. Transparencia en el manejo de la información, especialmente la que genera el gobierno local.*
- c. Estímulo a la voluntad política de las partes - líderes y gobierno local - para trabajar conjuntamente.*



Proyecto USAID 519-0388

ANEXO No. 2.22

Alcaldía Municipal de Ilopango		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
HOJA DE SERVICIO		
1. Nombre completo de trabajador:	_____	
2. Lugar y fecha de nacimiento:	_____	
3. Estado civil:	_____	
4. Dirección:	_____	
5. Nb. de D.U:	_____	Nb. de ISSS _____
6. Nb. de INPEP:	_____	Nb. de N.L.P. _____
7. Estudios:	_____	
8. Personas que comunicar en caso de emergencia:	_____	
	Nombre	Domicilio
	_____	_____
	_____	_____
9. Puesto que desempeña:	_____	
10. Departamento al que pertenece:	_____	
11. Sección:	_____	
12. Fecha de ingreso a la Alcaldía:	_____	
13. Tiempo de desempeñar el puesto actual:	_____	
14. Accidentes que trabajo que ha tenido:	_____	
15. Ascensos:	_____	
16. Transferencias:	_____	
17. Resultados de la evaluación del desempeño:	_____	
18. Control asistencia:	_____	
19. Capacitación recibida:	_____	

ANEXO No 2.23

Alcaldía Municipal de Ilopango				DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS											
FORMULARIO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS															
DATOS DE IDENTIFICACIÓN															
Departamento:				Sección:											
Cargo actual:				Código del empleado:											
No. de DU:		Lugar y fecha de emisión:		No. de INEP:		No. de NT:									
No. del ISSS		No. de N.P.													
Calidad de trabajador: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>															
Dirección:				Teléfono propio:		Teléfono de un vecino:									
		Nombre del empleado, según DU:				Código del empleado:									
		Lugar y fecha de nacimiento:													
		Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>		Viudo <input type="checkbox"/> Acompañado <input type="checkbox"/>							
		Nacionalidad:				Estatura (mts.)		Peso (lbs.)							
		Nombre del padre:				Nacionalidad:		Edad:							
		Nombre de la madre:				Nacionalidad:		Edad:							
		Nombre del cónyuge:				Nacionalidad:		Edad:							
Nombre de sus hijos y/o personas que dependen de Usted				Edad	Parentesco	Viven con usted		Aportan ingresos							
						S	Nb	S	Nb						
ESTUDIOS REALIZADOS															
EDUCACIÓN:															
Marque el último año cursado										Escuela, colegio, instituto, academia, universidad, país, etc.		Fecha (sólo en el año)		Título obtenido	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Desde	Hasta		
Educación básica															
Bachillerato															
Técnico															
Universitarios															
Post Grado:															
Otros estudios realizados (cursos, seminarios, etc.) por cuenta propia:															

Estudios que realiza actualmente:

OTROS CONOCIMIENTOS

Idiomas que domina además del Español	Lo habla		Lo lee		Lo escribe		Equipo que sabe utilizar	
	Bien	Regular	Bien	Regular	Bien	Regular		
							Computadora <input type="checkbox"/>	Máquina de escribir <input type="checkbox"/>
							Contómetro <input type="checkbox"/>	Fotocopiadora <input type="checkbox"/>
							Fax <input type="checkbox"/>	
							Otros (especifique)	

Posee licencia de conducir: Sí No

Clase de licencia:

Nº. de Licencia:

CURSOS, SEMINARIOS, ENSEÑANZAS ESPECIALIZADAS PATROCINADOS POR LA ALCALDÍA:

Entidad que lo impartió	País	Año	Tipo de capacitación	Área de estudio	Tema del curso, seminario, etc.	Duración	Patrocinador

INTERESES DE CARRERA Y DE DESARROLLO

¿Está interesado en algún tipo alternativo de trabajo o puesto? Sí No

¿Si su respuesta es afirmativa, especifique de qué tipo? _____

Comente si hay circunstancias especiales _____

¿Aceptaría una transferencia a otra sección? Sí No

¿Si su respuesta es afirmativa, especifique de qué tipo? _____

Comente si hay circunstancias especiales _____

¿Aceptaría ser transferido a otro departamento? Sí No

¿Si su respuesta es afirmativa, especifique de qué tipo? _____

Comente si hay circunstancias especiales _____

¿Qué tipo de capacitación cree que requiere actualmente?

a. Para mejorar su capacidad y desempeño en su posición actual

b. Para mejorar su experiencia y capacidad para progresar

¿Qué otras tareas o actividades considera que podría desempeñar ahora? _____

EXPERIENCIA

ENUMERE LOS DIVERSOS CARGOS QUE HA OCUPADO EN ESTA ALCALDÍA (INICIANDO DESDE EL PRIMER CARGO HASTA EL ACTUAL)

Nombre del cargo según funciones	Departamento o Sección	Fecha		Sueldo	
		Desde	Hasta	Inicial	Final

DESCRIBA LOS CARGOS QUE HA DESEMPEÑADO EN OTRAS EMPRESAS (EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS)

Nombre de la empresa	Cargo o actividades realizadas	Fecha		Sueldo	
		Desde	Hasta		

Otra experiencia de trabajo importante. (Evite mencionar experiencias repetitivas)

ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES

Otra información importante (pasatiempos, intereses, ¿forma parte de alguna organización, club, asociación, etc.)

Si ha formado parte de alguna organización, club, asociación, etc. ¿Ha desempeñado cargos directivos o ha sido líder en alguno de ellos? Sí No ¿En cuál?

¿Practica algún deporte? Sí No ¿Cuál?

¿Fuera de su jornada de trabajo efectúa alguna actividad adicional que le aporte ingresos? Sí No

¿Tiene Utl. familiares, parientes o cualquier otra persona, dentro de la Alcaldía, que desea incluir en este formulario? Sí No

Si respuesta es afirmativa, proporcione nombre, parentesco y unidad o departamento donde labora.

Agregue cualquier dato relativo a su persona que considere debe ser incluido en este formulario.

Lugar y Fecha _____

Firma del empleado: _____

ANEXO No. 3

GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

Accidente laboral: aquel sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida y vuelta al mismo.

Actitudes: manifiesta disposición del ánimo

Actividades: conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad

Actualización salarial: actualización indica una corrección de algún tipo de retraso o desfase que, en nuestro caso, afectaría a los salarios. La actualización salarial intenta recuperar ese retraso y superar el desfase salarial.

Aptitudes: capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.

ARH: administración de Recursos Humanos

Ascensos: progresión de categorías inferiores a categorías superiores, por lo que requiere la previa existencia de una función y categoría

Aspirante: persona que aspira a conseguir un empleo, cargo o título.

Auditoría de Recursos Humanos: análisis y diagnóstico de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno.

Aumento salarial : adelanto o mejora en conveniencias, empleos o riquezas. La expresión "aumento salarial" se refiere al incremento o elevación, en términos absolutos o porcentuales, de las cantidades salariales anteriormente consolidadas.

Autónomo: trabajador que dedica su actividad de prestación de servicios sin estar vinculado mediante un contrato de trabajo. Se opone a trabajador por cuenta ajena, toda vez que el autónomo hace suyos los frutos de su trabajo y corre con el riesgo y ventura de su actividad, pero no puede ser calificado como empresario, pues no puede tener trabajadores a su cargo.

Autonomía Municipal: Se expresa en términos de facultades de decisión y gestión independiente de cualquier otra entidad por lo que supone dotación de atributos para que el municipio participe del poder del estado ejerciéndolo en su propio ámbito territorial y de competencia.

Bajo rendimiento: incumplimiento contractual del trabajador que puede ser sancionado por el empresario, incluso con el despido disciplinario, cuando tal bajo rendimiento supone una disminución continuada y voluntaria en el pactado en el contrato, el habitualmente obtenido o el que se alcanza por otros trabajadores en el mismo puesto o similar.

Base de datos: conjunto de datos almacenados y organizados con el fin de facilitar su acceso y recuperación mediante un ordenador.

Beneficios: Derecho que compete por ley o cualquier otro motivo.

Beneficios sociales: incluimos en epígrafe diferente estos beneficios sociales, además de por su carácter no salarial o remunerativo (a diferencia de los beneficios marginales), por su carácter colectivo social: el uso y disfrute de los mismos es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto, nivel o "status" del trabajador. Se inscriben en la denominada "política social" de la empresa, nacida del deber general de protección del empresario, y perfectamente diferenciada de la "política retributiva o salarial".

Bolsa de trabajo: organismo encargado de gestionar solicitudes y ofertas de empleo.

Censo: es un procedimiento mediante el cual se recopila información empírica sobre los aspectos que se consideran más importantes de una población previamente definida.

Clima organizacional: aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, sí parece existir un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. El desacuerdo surge cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos; para unos el clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual.

Compensación: indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

Condiciones de trabajo: aspectos de la relación laboral que expresan el contenido de la prestación a que se obliga el trabajador, determinando su objeto: jornada, horario, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos, etc. En materia de condiciones de trabajo, las previstas en contrato nunca pueden situarse por debajo de las que resulten aplicables por norma estatal o convencional

Contrato de trabajo: relación jurídica mediante la que un sujeto, trabajador, se obliga a prestar personalmente unos servicios por cuenta y bajo el ámbito de organización de otro, empresario, que los remunera haciendo suyos los frutos.

Conflicto laboral: el conflicto laboral es ante todo un conflicto y un conflicto social tanto por las partes oponentes, como por su propio objeto, origen y consecuencias y que podemos caracterizarlo por el hecho de que las tres partes litigantes participan directamente en el proceso de producción, su relación es original y principalmente laboral, el objeto del conflicto está vinculado a tal relación y es un instrumento para su consecución.

Decreto: decisión tomada por la autoridad competente en materia de su incumbencia, y que se hace pública en las formas prescritas

Deficiencia: Imperfección.

Departamento: área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Departamento de Recursos Humanos (Dpto. RRHH): departamento de personal o área responsable de todas las materias concernientes a las relaciones laborales dentro de las empresas o corporaciones de un determinado tamaño.

Desempeño: realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Destreza: habilidad, arte con que se hace una cosa.

Dieta: cantidad que suele abonarse a un empleado cuando realiza actividades fuera de su residencia habitual.

Efectividad: Se relaciona con la calidad del resultado comparado con el nivel deseado.

Eficacia: capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

Eficiencia: capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Entrevista en profundidad: aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

Entrevista de selección: reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Estándar: tipo, modelo, patrón, nivel.

Estrato: conjunto de elementos que, con determinados caracteres comunes, se ha integrado con otros conjuntos previos o posteriores para la formación de una entidad o producto históricos, de una lengua, etc.

Estructura organizativa u organizacional: conjunto de relaciones que componen la red o esqueleto de la organización. Es la parte que no se ve pero sostiene la organización de la empresa, mediante la correcta relación entre los elementos integrantes.

Evaluación de puestos: Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.

Filosofía: conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.

Formulario: escrito donde figura una serie de requisitos, preguntas, etc. que se han de cumplimentar.

Funciones: tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas

Gestión: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera

Habilidad: Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

Hacinamiento: aglomeración en un mismo lugar de un número de personas o animales que se considera excesivo.

Hipótesis: La que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

Incentivos: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esa forma una mayor productividad.

Inducción: procedimiento para introducir a los nuevos empleados a la organización, y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.

Inventario de Recursos Humanos: recuento de los recursos humanos de una organización. No basta con una suma numérica de personas.

Instancia: nivel o grado de la Administración Pública o de cualquier institución política o social, persona o conjunto de personas que integran este nivel.

Instructivo: que instruye o sirve para instruir (enseñar, proporcionar conocimientos prácticos, formalizar un proceso según prácticas)

Instrumento: aquello de que nos servimos para conseguir un objetivo determinado.

Lineamiento: dirección, tendencia.

Ley del Servicio Civil: regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados; garantizar la protección de éstos y la eficiencia de la administración pública y municipal, y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud

Manual: una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo

Marco metodológico: Describe el esquema planificado sobre el cual se basa una investigación.

Mecanismo: modo de funcionamiento, desarrollo

Modelo: Forma o ejemplar que se imita.

Motivación: conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona.

Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República): las normas de control interno constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa. Regulan y guían las acciones a desarrollar, señalan una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o entidades y organismos del sector público.

Oferta de empleo: dicese del anuncio-oferta que hace una empresa u otra organización cualquiera de su deseo de incorporar nuevos miembros a sus equipos de trabajo.

Ordenamiento: ley o conjunto de leyes que regula el funcionamiento de una cosa.

Ordenamiento jurídico: El derecho considerado como conjunto sistemático de todas las normas y no como norma singular o grupo de ellas.

Organigrama: es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil profesional: conjunto de características de una profesión o título profesional. El término es también aplicable a una persona y a un puesto de trabajo.

Permiso: Autorización de hacer una cosa.

Potencial: conjunto de competencias y aptitudes que posee un individuo y que pueden ser aplicadas o aplicables en una situación de trabajo. También se utiliza, más frecuentemente, para referirse al potencial de desarrollo que tiene una persona, esto es, a un conjunto integrado y coherente de aptitudes, conocimientos, experiencias, etc., que, debidamente desarrollado, hace de quien lo posee una persona con un potencial dado para una profesión determinada, para un nivel directivo, etc.

Procedimiento: los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras.

Programas: los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

Procesar: Someter datos o materiales a una serie de operaciones programadas.

Proceso: conjunto de fases sucesivas o de operaciones a realizar.

Proyección: formación de un plan para lograr un objetivo.

Punitiva: perteneciente o relativo al castigo

Salario: Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

Salud laboral: concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral

Sanción: pena que una ley o un reglamento establece para sus infractores.

Satisfacción en el trabajo: estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado

Sector público: Conjunto de las organizaciones públicas y organismos, entidades y empresas de ellas dependientes.

Seguridad e higiene: ausencia de riesgo para la vida, integridad física y salud de los trabajadores como consecuencia de las condiciones materiales, personales y organizativas de su prestación de trabajo.

Sueldo: remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Tabular: expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.

Tarea: una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo

Transferencia: pasar o llevar algo desde un lugar a otro.

Villa: Población que tiene algunos privilegios con que se distingue de las aldeas y lugares.