

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



**HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**GALDÁMEZ GUERRA, VILMA ELIZABETH
GONZÁLEZ ZEPEDA, NORMA BEATRIZ
RIVERA CASTELLANOS, MIRNA CAROLINA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Lic. Luis Argueta Antillón

Secretaria General: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández.

Secretario: M.BA José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios primeramente por darme la bendición de haber concluido mis estudios universitarios, a mi madre por su apoyo y su amor incondicional en todos los momentos de mi vida, a mi esposo por darme su amor, motivación y paciencia. Así mismo doy gracias al Licenciado Alfonso López Ortiz que ha sido guía y apoyo para la realización de este trabajo de investigación

A todos y cada uno les agradezco de corazón haber estado conmigo siempre.

Norma Beatriz González Zepeda

Doy gracias primeramente a Dios todo poderoso por darme la fortaleza y sabiduría que permitieron culminar uno de los propósitos de mi vida, al mismo tiempo por regalarme los padres tan maravillosos Ángela Castellanos de Ávalos e Israel de Jesús Ávalos porque sin su ayuda este logro no hubiera sido posible, gracias por brindarme su amor, esfuerzo, y dedicación. Lo que he logrado en la vida se los debo a ustedes. A mis hermanos, María Estela y José Roberto por su cariño, a Mardoqueo De Paz por su amor y apoyo incondicional a toda mi familia por que han sido fundamentales para obtener este logro, al Lic. López Ortiz por su orientación, así mismo a mis compañeras de trabajo de graduación por compartir este último peldaño de nuestra preparación profesional. Finalmente a todos los que de una u otra manera me ayudaron durante toda mi carrera. Dios los Bendiga.

Mirna Carolina Rivera Castellanos

Quiero agradecer infinitamente a Dios, a mis padres, abuela, hermanos, hermana, tía, y a JP González, compañeros y amigos por haberme apoyado en todos aquellos momentos difíciles de mi carrera, también expreso mis más sinceros agradecimientos al Lic. Alfonso López Ortiz por habernos apoyado en la realización de este trabajo de investigación.

Vilma Elizabeth Galdámez Guerra

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	
1	
A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.	1
1. Antecedentes	1
2. Definición de alcaldía.....	2
3. Definición de municipio	2
4. Importancia de las alcaldías	2
5. Funciones de las alcaldías municipales	2
6. Marco legal que rigen a las alcaldías municipales.	3
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SUCHITOTO	15
1. Antecedentes.....	15
2. Toponimia	17
3. Geografía	17
4. Costumbres y tradiciones de la ciudad.	17
C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA DE SUCHITOTO.	18
1. Antecedentes.....	18
2. Filosofía institucional.....	19
3. Estructura organizativa.....	20
4. Niveles jerárquicos según la estructura organizativa	22
5. Servicios que presta la alcaldía municipal de Suchitoto.....	23
D. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO	24
1. La administración de Recursos Humanos.	24
a. Concepto	24

b. Importancia	25
c. Objetivos	25
d. Políticas	26
2. Las funciones de la administración de Recursos Humanos en el Sector Público .	26
a. Actividades de las funciones	27
1) Presupuesto y planeación de la Unidad de Recursos Humanos	27
2) Análisis, descripción y valuación de puestos	28
3) Pagos y beneficios	30
4) El reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	31
5) Capacitación y desarrollo	32
6) Evaluación del desempeño	34
7) Salud y seguridad laboral	36
8) Control de Recursos Humanos	38
3. Generalidades del departamento de Recursos Humanos	38
a. Definiciones	38
b. Importancia	39
c. Objetivos	40
E. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	41
1. Definiciones generales	41
2. Tipos de herramientas técnicas	41
I. Solicitud de empleo	41
a) Definiciones	41
b) Utilidad	42
c) Importancia	42
d) Aspectos	43
II. Guía de entrevista	43
a) Definición	43
b) Objetivos de la entrevista	44
c) Clasificación de la entrevista por su propósito	44

d) Fases de la entrevista	44
III. Manual de inducción.....	45
a) Definiciones.....	45
b) Finalidad	46
c) Objetivos	46
d) Características.....	46
e) Contenido del manual de inducción	47
IV. Manual de descripción de puestos	47
a) Definiciones.....	47
b) Importancia	48
c) Objetivos.....	48
d) Estructura del manual	49
V. Manual de funciones	50
a) Definición	50
b) Objetivo.....	50
c) Importancia	51
d) Aspectos	51
e) Estructura.....	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	53
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	53
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
1. Objetivo general	53
2. Objetivos específicos	53
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. Métodos de la investigación.....	54
2. Tipo de investigación	55
3. Diseño de la investigación.....	55

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	56
TÉCNICAS.....	56
a. Encuesta.....	56
b. Entrevista.....	57
INSTRUMENTOS.....	57
a. Cuestionario.....	57
b. Guía de entrevista.....	57
5. Fuentes de recolección de la información.....	58
a. Fuentes primarias.....	58
b. Fuentes secundarias.....	58
6. Unidades de análisis.....	59
7. Determinación de la muestra y el universo.....	59
a. Universo.....	599
b. Muestra.....	59
8. Procesamiento de la información.....	62
a. Tabulación.....	62
b. Análisis e interpretación de datos.....	62
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	62
1. Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán.....	62
2. Presupuesto y planeación del recurso humano.....	65
3. Análisis, descripción y valuación de puestos.....	66
4. Pagos y beneficios.....	67
5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.....	68
6. Capacitación y desarrollo del personal.....	71
7. Evaluación del desempeño.....	72
8. Relaciones laborales.....	73
9. Control del recurso humano.....	73
10. Conclusiones y recomendaciones.....	74

11. Alcances y limitaciones de la investigación.....	78
--	----

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....80

A. IMPORTANCIA.....	80
B. OBJETIVOS.....	80
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	81
D. APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	82
1. Descripción de puestos.....	82
2. Planeación del recurso humano.....	84
3. Reclutamiento.....	86
4. Selección.....	90
5. Contratación.....	94
6. Manual de Inducción	95
7. Plan de capacitación y desarrollo	106
8. Manual de Funciones para la unidad recursos humanos y las unidades propuestas.	117
9. Reestructuración de la estructura organizativa	125
E. PLAN DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN	128
1. Objetivos	128
2. Etapas de aplicación del plan.....	129
3. Recursos necesarios	130
4. Presupuesto.....	131
5. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS	137

RESUMEN

La alcaldía municipal de Suchitoto en el departamento de Cuscatlán como gobierno local ofrece servicios y beneficios a los ciudadanos, no obstante esta no cuenta con las herramientas técnicas administrativas que le sirvan de apoyo a la administración del personal de manera que contribuyan a que este desarrolle eficientemente sus funciones; lo que por medio de un contacto fue dado a conocer al grupo de investigación dando así, origen a este estudio.

Para dicha investigación se estableció como objetivo elaborar las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos de manera que permita fortalecer el desempeño del personal que integra la alcaldía. Todo ello para dar servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario apoyarse en los métodos inductivo y deductivo, utilizando el tipo de investigación explicativo, además se hizo uso del cuestionario y guía de entrevista para recabar la información, así mismo se adquirió bibliográficamente por medio de documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de investigación. El objeto de estudio de la investigación estuvo conformado por un universo de 110 empleados distribuidos en las diferentes áreas y unidades, la muestra se determinó por medio de la fórmula de la población finita dando como resultado 47 empleados. Una vez recolectada la información se procedió a la tabulación e interpretación, generando el respectivo diagnóstico que evidenció los problemas en la planeación, organización, dirección y control del personal, logrando establecer las siguientes conclusiones y respectivas recomendaciones.

CONCLUSIONES

- La unidad de recursos humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta con las herramientas técnicas ni con el espacio físico adecuado para el buen

funcionamiento, debido a que la persona encargada no tiene el apoyo suficiente para poder tomar decisiones que permitan lograr juntamente con los empleados la estrategia organizacional.

- La alcaldía carece de un proceso definido de reclutamiento y selección de recursos humanos, para poder contratar al personal idóneo para la institución.
- En relación a la evaluación del desempeño la institución cuenta con esta herramienta, no obstante este no se utiliza dado que no ha sido aprobado por el concejo municipal.

RECOMENDACIONES

- Proporcionar a la unidad de recursos humanos las herramientas técnicas y el espacio físico en el cual se pueda desempeñar además un documento en el cual se encuentren claramente estipuladas las funciones que le competen, según la jerarquía en la que se encuentre ubicado en la estructura organizativa, y así reforzar el compromiso mediante la comunicación directa (empleado/empleador) con la estrategia organizacional, es decir, la misión, la visión y los objetivos de la institución para lograr exitosamente el funcionamiento de la alcaldía
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, mediante el diseño de herramientas necesarias como lo es un manual de reclutamiento y selección de personal, que estandarice el procedimiento a seguir.
- Aprobar e implementar el instrumento de evaluación de desempeño, ya que este es de gran utilidad para la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas técnicas en una empresa, son de suma importancia para la Gestión del Capital Humano, pues éstas permiten el alcance de los objetivos de las organizaciones. Hoy en día el área de recursos humanos es considerada de mucha importancia, dado que a través del capital humano se alcanzan los objetivos empresariales.

Estas herramientas están desarrolladas de manera tal que se conviertan en una guía básica de aplicación, con la finalidad de aprovechar las ventajas que un buen instructivo tiene para las funciones administrativas de la institución

Por lo tanto, en este documento se ha desarrollado la investigación titulada: **“Herramientas técnicas para la función de administración de Recursos Humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán”**

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la alcaldía una propuesta para el funcionamiento de la administración de manera que le permita lograr eficiencia y eficacia al funcionamiento interno de la alcaldía.

El trabajo de investigación está constituido de la siguiente manera:

Capítulo I: Se incluyen aspectos generales de las alcaldías municipales en El Salvador, las generalidades de la alcaldía de Suchitoto como el marco legal bajo el cual se rigen, misión, visión y estructura organizativa, así mismo toda la información concerniente a las herramientas técnicas y los aspectos teóricos acerca de la administración de Recursos Humanos.

Capítulo II: Se muestran los instrumentos y técnicas utilizados en la metodología para obtener la información por medio de la investigación de campo; esto permitió realizar un

diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra la alcaldía municipal de Suchitoto mediante la interpretación de los datos y así finalmente se proporcionaron conclusiones y recomendaciones en función a sus necesidades.

Capítulo III: Se presenta una propuesta que consiste en proporcionar las herramientas técnicas que requiere la institución, tales como solicitud de empleo, guía de entrevista, formulario para la requisición de personal, e instructivo de inducción lo que permitirá mejorar la situación en la que se encuentra la alcaldía mediante la aplicación de estas.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer la administración del recurso humano en la alcaldía municipal de Suchitoto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio del Interior, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.

Dicha autonomía está establecida en el artículo 203 de la nueva Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38 del 15 de diciembre 1983 diario oficial no 234 del 16 de diciembre 1983 en la cual se menciona que “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.¹

¹<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.458-L864p/657.458-L864p-Capitulo%20I.pdf>.

2. Definición de alcaldía

Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Además es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.²

Las alcaldías, para Cabanellas (2000), “Es la corporación constituida por el alcalde y los concejos de un municipio, para administrar y representar los intereses de éste”³.

3. Definición de municipio

El Código Municipal emitido según decreto legislativo número 274 del 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 3 tomo 290 del 05 de febrero del mismo año, y según el artículo 23 establece que “Es la Unidad Política Administrativa primaria dentro del órgano 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”.

4. 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.

5. Funciones de las alcaldías municipales.

Las funciones de las alcaldías, están establecidas en el artículo 4, capítulo III del Código Municipal decreto No. 274 y se pueden clasificar en cuatro tipos:

- a. De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

³ Cabanellas de las Cuevas, Guillermo “Diccionario Jurídico elemental”, 14ª edición, editorial Heliasta S.R.L, 2000

- 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. Marco legal que rigen a las alcaldías municipales

Las leyes que fundamentan los ordenamientos jurídicos de las actividades que realizan las alcaldías municipales, son las siguientes:

1. La Constitución de la República de El Salvador

Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No. 281.

La finalidad de esta es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un estado soberano para un bien común.

En el capítulo VI sección segunda artículos 202 y 203 explica acerca de las municipalidades.

Art 202. Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

Art 203. Establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art. 207. Los concejos municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

2. Código Municipal

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No. 290.

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

Art. 3. Trata sobre la autonomía de los municipios y ésta se extiende a:

- a.** La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b.** El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- c.** La libre gestión en las materias de su competencia.
- d.** El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e.** El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- f.** La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

3. Ley General Tributaria Municipal

Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No.290.

Tiene por finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

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

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4. Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art. 5. Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6. Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11. La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado en

esta Ley. Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

4. Las Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República)

Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No. 389.

Art. 1. Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.(De ahora en adelante “Instituciones del sector público”).

Art. 10. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 14. Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

Art. 15.El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas de unidades organizativas, deberán administrar los recursos de la municipalidad considerando el nivel de riesgo de cada una de las decisiones, tomando en cuenta el costo beneficio, permitiendo la evaluación del desempeño y de la gestión realizada por el fomento de la transparencia.

Art. 16.El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, mantendrán una relación interactiva y proactiva con las unidades organizativas bajo su

jurisdicción, a efecto de propiciar un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, orientando los esfuerzos al efectivo cumplimiento de los objetivos y metas.

Art. 17. El concejo municipal por medio de las juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, definirán y evaluarán la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales; se representará gráficamente en un organigrama acorde a su naturaleza.

El concejo municipal, mantendrá actualizada la estructura organizativa y divulgará entre sus servidores y demás usuarios externos.

Art. 21. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

Art. 25. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.

Art. 26. El concejo municipal y juntas directivas de entidades descentralizadas, por medio del área de Recursos Humanos, evaluará periódicamente el desempeño individual del capital humano, esta actividad será coordinada con el jefe de cada unidad organizativa, quien será responsable de la evaluación del personal a su cargo.

5. Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la alcaldía municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán

Decreto Legislativo No.20, Diario Oficial, 15 de junio de 2007, Tomo No. 375

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

Art. 7. El Concejo Municipal, gerentes y jefaturas, deberán difundir y vigilar la observancia de los principios y valores éticos de la honestidad personal, integridad, imparcialidad, transparencia, responsabilidad y eficiencia, que constituyen un solo fundamento moral para la municipalidad y la organización, orientada a la calidad de servicio a la comunidad.

Art. 18. El alcalde municipal, deberá desarrollar y actualizar la estructura organizativa que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Art. 26. La municipalidad realizará el reclutamiento y selección de personal mediante un proceso que permita identificar e interesar a candidatos capaces para llenar una vacante. El proceso de selección podrá implementarse utilizando las siguientes figuras: Solicitudes espontaneas, anuncios en los periódicos, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales y otras. La solicitud de empleo, deberá por lo menos tener los siguientes datos: personales, educación, experiencia laboral y referencias.

Art. 28. La entidad, cuando menos una vez al año, aplicará la evaluación del desempeño individual del personal operativo, de soporte, asesores y de apoyo, con base en los resultados obtenidos y los reportes de supervisor generados en el periodo. En la evaluación del desempeño, como mínimo participaran: el funcionario o empleado evaluado, el supervisor y un tercero independiente, idóneo y conocedor de las actividades

institucionales.

Art. 29. El concejo, deberá establecer normas y procedimientos que permitan el control de asistencias del personal, permanencias en el lugar de trabajo y puntualidad de sus empleados. El control de asistencia, podría ser realizado por medios manuales o automatizados, garantizando la individualidad de cada uno y ofreciendo una seguridad razonable para el resguardo y la verificación posterior.

Art. 31. El concejo municipal, deberá definir, implementar y difundir un plan de incentivos para las unidades y las personas de las áreas operativas, de soporte, de gestión y de apoyo, que se destaquen por los resultados obtenidos en sus actividades. Por otra parte será importante que establezca un sistema de remuneración equitativa, de modo que las mismas funciones y responsabilidades correspondan al mismo salario, considerando además la situación económica de la municipalidad.

La remuneración deberá estar acorde a las responsabilidades del cargo, esto permitirá que el empleado mantenga una rectitud y honestidad sin tentaciones o privaciones, obteniendo un mejor rendimiento y una mayor entrega en su trabajo.

Art. 36. El concejo municipal, deberá separar las funciones de las unidades y las de sus servidores, de manera que existe independencia y separación entre las funciones incompatibles, como son: autorización, registro, custodia y control de las operaciones. Una debida separación de funciones, comprenderá la división de las Fases de un proceso y la asignación de las mismas a servidores distintos, con el fin de lograr una verificación interna y evitar errores e irregularidades. La omisión de este requisito, deberá estar debidamente sustentado y estar sujeto a comprobación mediante la auditoría gubernamental.

La separación de funciones deberá precisarse en forma clara en la reglamentación orgánico-funcional y en los manuales de organización y procedimientos y Descripción de puestos de la entidad.

6. Ley de Servicio Civil

Decreto Legislativo No.507, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 239 publicado el 27 de diciembre de 1961, Tomo No. 193.

Art. 1. El presente estatuto se denomina "Ley de Servicio Civil" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del estado y el municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

Art. 20. La selección del personal que ingrese a la carrera administrativa se hará por medio de pruebas de idoneidad, a las que se admitirán únicamente los solicitantes que reúnan los requisitos establecidos en el Art. 18. Exceptúense los cargos expresamente determinados por la ley.

Art. 21. Al ocurrir una vacante que no debe llenarse por el sistema de ascenso, la Comisión de Servicio Civil respectiva hará a los aspirantes a ocuparla un llamamiento por medio de un aviso que se publicará una sola vez en uno de los diarios de mayor circulación en la República, con ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que deba cerrarse la inscripción, y por medio de telegrama dirigido a sus respectivas direcciones. El aviso contendrá el número de plazas disponibles, los requisitos necesarios para ocuparlas y las fechas en que se cerrará la inscripción y se verificará la prueba.

Art. 22. Efectuadas las pruebas de idoneidad, la comisión seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado. Si la Comisión estimare que no es elegible ninguno de los candidatos que se hubieren presentado, lo declarará así y someterá nuevamente la plaza a concurso.

7. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Decreto Legislativo, No. 516. Diario oficial No. 7 Publicado 11 de enero de 1996. Tomo No. 330.

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

Art. 2. Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República de El Salvador, se regirán por las disposiciones señaladas en el título v de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el gobierno central.

8. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No. 347.

Art. 1. La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

Art. 9. Inciso 1º de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios”.

Art. 12. Regula lo que corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales dentro de las cuales se destacan, las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

- a. El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas.
- h. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicio.

9. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No. 300.

La presente ley trata de asegurar la justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1. Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba

Art. 4.El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial. 5%

Art. 5.- Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

**10. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
(ISDEM)**

Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1. Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3. El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 6. El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Art. 9. El Instituto se registrará por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el concejo directivo acorde con los planes de desarrollo.

11. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador

Número 1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial número 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo número 371.

El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Art. 13.- La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales.
2. Los alcaldes municipales.
3. Las máximas autoridades administrativas de las entidades municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SUCHITOTO

1. Antecedentes

El Salvador, al año 2015 está conformado por 262 municipios en total, sin embargo, para fines de este estudio, se tomará en cuenta sólo el municipio de Suchitoto, el cual es uno de los 16 municipios que pertenecen al departamento de Cuscatlán.

Su territorio ha sido habitado desde la época precolombina⁴, y bajo el Gobierno de Don Diego Vigil, el 22 de marzo de 1836, el pueblo de Suchitoto fue elevado al rango de Villa,

⁴**Precolombina**" se refiere a los pueblos que habitaban en América antes de la llegada de Cristóbal Colón en el año de 1492

y 22 años después fue su ascenso de villa a ciudad, hecho acaecido por Decreto Ejecutivo emitido el 15 de julio de 1858 durante el gobierno del Capitán General Gerardo Barrios, como justo reconocimiento a que había experimentado un desarrollo considerable en su población, edificios y elementos de riqueza agrícolas y comerciales, ponía en manifiesto la laboriosidad de sus habitantes.

Suchitoto también fue el sitio donde se desarrolló la villa de San Salvador al inicio de la colonización española, fundada en 1528 y posteriormente abandonada.

A partir de la finalización de la guerra civil Salvadoreña, la localidad ha prosperado hasta convertirse en la actualidad en uno de los más importantes sitios turísticos de este país.

Desde entonces la municipalidad ha implementado acciones en el marco de la reconstrucción; ya que fue un municipio muy destruido por la guerra civil y las principales acciones han sido realizadas en infraestructura social básica.

Cobertura educativa básica 95%.

Cobertura luz eléctrica 95%.

Cobertura agua potable 90%.

Se cuenta con un plan de ordenamiento territorial, un plan de turismo y conservación y restauración de la ciudad, y un plan de manejo integral de los desechos sólidos y líquidos.

El esfuerzo y el éxito de la municipalidad se han fundamentado en una provisión y visión clara de la participación activa de la población.

Las principales actividades económicas del municipio son: agropecuarias, granos básicos, caña de azúcar, fruta, turismo, pesca artesanal.⁵

⁵<https://es.wikipedia.org/wiki/Suchitoto>

2. Toponimia

El nombre propio Suchitoto, probablemente Suchitotoc, según Pedro Geoffroy Rivas, significa “lugar del pájaro flor” (súchit: flor, tutut: pájaro; C: en lugar); o también: “como pájaro-flor” o “lugar de pájaros y flores” (súchit, shúshil: flor, y toto, utut: pájaro). Asimismo, la evolución gráfica del nombre propio ha sido: Suchitot (1548), Santa Lucia Suchitoto (1770), y Suchitoto (1807)⁶.

3. Geografía

Este se ubica, en la Zona Paracentral del país, al nororiente de San Salvador, su extensión territorial es de 329.2 kilómetros cuadrados de los cuales 3.13 kilómetros, corresponden al área urbana. Está compuesto por 28 cantones y 77 comunidades, el casco urbano cuenta con 6 barrios y 4 colonias. Suchitoto limita con los municipios de San José Guayabal, Oratorio de Concepción y Tenancingo; al Este con Cinquera y al Oeste con Aguilares y Guazapa. Cuenta con dos vías de acceso pavimentadas, una que proviene de San Salvador por la Carretera Panamericana, a 28 kilómetros de San Martín, haciendo un total de 46 kilómetros, tiempo aproximado de una hora y la otra vía de San Salvador por La Troncal del Norte a 18 kilómetros del municipio de Aguilares.⁷

4. Costumbres y tradiciones de la ciudad

- a. Festival permanente de arte y cultura, en febrero.
- b. Semana Santa sacando a Jesús de Nazaret montado en una burrita, victorioso con palmas.
- c. Día de la cruz 3 de mayo, con procesión, flores, frutos y dulces.
- d. Fiesta del aniversario de haber sido nombrada Ciudad el 15 de julio destacando el colorido y el folklore de todos los barrios.
- e. Festival del maíz, en agosto.

⁶IBÍD, cita 5, página 16

⁷ Alcaldía municipal de Suchitoto “ Antecedentes del Municipio”

- f. Desfile tradicional del Instituto Nacional de Suchitoto (INSU) destacando diferentes culturas el 14 de septiembre.
- g. Fiestas Patrias el 15 de septiembre.
- h. Feria del Añil, en noviembre.
- i. Fiestas patronales en honor a la Virgen de Santa Lucía del 6 al 13 de diciembre con actividades culturales todos los días, enmascarados, carrozas y otros⁸.

C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA DE SUCHITOTO

1. Antecedentes

La alcaldía municipal de Suchitoto fue fundada el 15 de enero 1545, y en el año de 1904 la alcaldía adquirió la casa contigua al edificio municipal, propiedad de la Sra. Virginia Peña, con el fin de ampliar el local y las diferentes oficinas, por lo que se pidió un subsidio al Supremo Gobierno para dicha obra. Se sabe que la alcaldía municipal actual, con algunas mínimas alteraciones y modificaciones, ha permanecido en el mismo sitio desde 1904.⁹

Situación actual de la alcaldía municipal de Suchitoto.

La alcaldía tiene como competencias principales la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales del municipio, la promoción, regulación y control de la actividad económica, cultural y social de la localidad, y la planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas necesarias para el municipio.

Se cuenta con 24 departamentos: de los cuales se puede mencionar, Planificación, Catastro, Registro Familiar, Contabilidad, Tesorería, y Servicios Municipales entre otros, con un total de 110 empleados.

Para mejorar la eficiencia administrativa y operativa se preparó y se está poniendo en marcha un plan de modernización municipal que consiste en cualificar al personal, mejorar los procedimientos administrativos, mejorar la disponibilidad de equipo y

⁸ Alcaldía municipal de Suchitoto. "Antecedentes del municipio"

⁹ Alcaldía municipal de Suchitoto. "Historia de la alcaldía"

materiales necesarios, y contar con instrumentos adecuados para el manejo de la información.

Esta modernización ha permitido mejorar significativamente la eficiencia administrativa, lo cual inmediatamente se traduce en mejor capacidad de recaudación de fondos municipales.

A pesar de los logros obtenidos, se tienen serias limitaciones técnicas y financieras para dar cumplimiento a todas las necesidades que demanda la población y para mejorar la capacidad administrativa y operativa. La dificultad para dar cumplimiento a las necesidades del municipio ha sido por la falta de personal calificado, para realizar las funciones de promoción y gestión de las proyecciones municipales ante el gobierno central, organizaciones no gubernamentales, sector privado y cooperación internacional.

2. Filosofía institucional

a. Misión

Somos una municipalidad sostenible, transparente, participativa y democrática que trabaja en el desarrollo integral del territorio en lo político, social, económico, cultural y ambiental con equidad, que beneficie a la población de Suchitoto¹⁰

b. Visión

Ser una municipalidad comprometida con los procesos de desarrollo local, con la práctica e implementación de los valores éticos, que permitan brindar un servicio eficiente y eficaz para los/as ciudadanos/as, con un enfoque incluyente y democrático, que permita incidir en el desarrollo humano en el ámbito local, nacional e internacional.

¹⁰ Wilfredo Mejía Jefe de la unidad de recursos humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto

3. Estructura organizativa

Según el artículo No. 24 del Código Municipal (decreto No. 274), el concejo municipal estará integrado por un alcalde, un síndico, dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes para sustituir indistintamente a cualquier propietario.

Si la población es de más de cinco mil habitantes, se elegirán regidores en la siguiente proporción.

- a) Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- b) Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- c) Seis concejales o regidores en los municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- d) Ocho concejales o regidores en los municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- e) Diez concejales o regidores en los municipios que tengan más de cien mil habitantes.

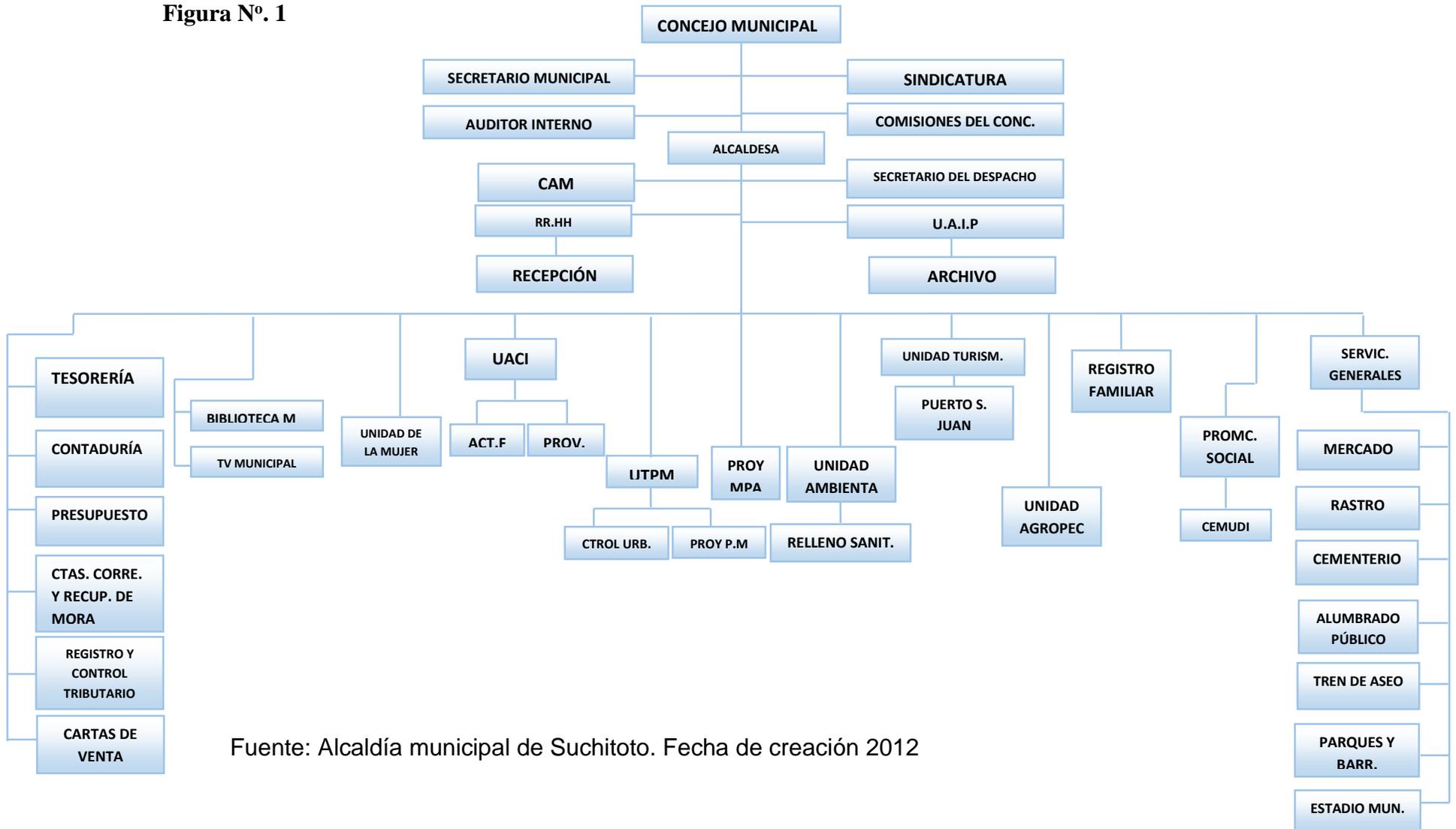
El municipal de Suchitoto cuenta con una población aproximada de 27,000¹¹ habitantes, debido a la anterior descripción se puede aplicar el inciso c) del artículo No. 24 del Código Municipal; debido a su población esta puede estar conformada por 6 concejales, un alcalde y un síndico.

En cuanto a la estructura organizativa de la alcaldía municipal de Suchitoto, está mostrado en la figura No 1, la cual refleja gráficamente, las líneas de autoridad, las funciones, departamentos y secciones de dicha institución.

¹¹ VI censo de población y vivienda 2007

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO

Figura N°. 1



Fuente: Alcaldía municipal de Suchitoto. Fecha de creación 2012

4. Niveles jerárquicos según la estructura organizativa

A continuación se describen los niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Nivel Directivo

El nivel directivo está constituido por el Concejo Municipal el cual lo conforman la alcaldesa, el síndico y los regidores.

Nivel ejecutivo

Según el organigrama brindado por la alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta con este nivel.

Nivel de apoyo

El área de apoyo de la alcaldía municipal de Suchitoto está conformada por el Secretario Municipal, Auditor Interno, Sindicatura, Comisiones del Concejo, Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), Secretario del Despacho, Unidad de Acceso a la Información Pública (U.A.I.P), Recursos Humanos (RRHH).

Nivel de asesoría

La alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta en el organigrama con asesorías.

Nivel operativo

En el nivel operativo se encuentra la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (U.A.C.I), Unidad de Turismo, Registro Familiar, Promoción Social, Registro Familiar y Servicios Generales.

5. Servicios que presta la alcaldía municipal de Suchitoto

a) Turismo

Administrar el uso y mantenimiento de las instalaciones que tiene el turicentro, realizar reuniones periódicas con los arrendatarios del puerto y las coordinaciones específicas que se requiera realizar como parte de la función administrativa.

b) Registro familiar

Emite y controla el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos y ciudadanas del municipio.

c) Servicios generales

Garantiza la prestación de los servicios municipales que brinda a la comunidad a fin de proveérselos de manera eficaz y eficiente. En los servicios generales se puede mencionar los siguientes: mercado municipal, rastro, cementerio, alumbrado público, camiones recolectores de basura y desechos sólidos, barrido de calles y parques.

d) Promoción Social

Promueve la participación ciudadana en actividades, acciones y proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para el desarrollo social, cultural y económico.

e) Biblioteca municipal

Promover la educación y fomentar el aprendizaje a la población del municipio, por medio de la lectura e investigación de documentación que contenga la biblioteca.

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 Dessler (2009). “Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los Recursos Humanos, que competen a un puesto de la organización e incluye el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”.¹²

Por otra parte, Arias Galicia (2004) “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.”¹³

Según, 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”.¹⁴

De acuerdo a las anteriores definiciones, la administración de Recursos Humanos es aquella en la cual se mejoran las capacidades y habilidades del personal para que estos

¹²Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos” 11ª Edición, Editorial, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009.

¹³ Arias Galicia, Fernando; Heredia Espinosa Víctor; “Administración de recursos humanos: para el alto desempeño” 5a Edición, editorial Trillas; año 2004

¹⁴Klingner, Donald E. “La Administración del Personal en el sector Público”. 4ª edición, editorial McGraw-Hill, México 2002

brinden su fuerza de trabajo y así la organización pueda lograr todos aquellos objetivos que se ha propuesto.

b. Importancia

El éxito o fracaso de una organización, depende de la forma en que se combinen eficiente y eficazmente los recursos que se disponen para lograr los 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 ende la administración de recursos es de vital importancia para el sector público debido a que permite a éste adquirir y mantener el personal idóneo, creando además, un ambiente laboral que les permita desempeñar sus labores 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

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.

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. 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.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

d. Políticas

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

Según Chiavenato, 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”¹⁵.

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. 1, considerando los propósitos que les corresponde.¹⁶

¹⁵Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª edición, editorial McGraw-Hill, Colombia 2000.

¹⁶Klingner, Donald E. **Op.cit**, Pag. 4.

Cuadro No. 1

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 valuación de puestos); decidir el valor de cada puesto (los sueldos y beneficios).
Acuerdo (contratación)	Reclutar, seleccionar, contratar, inducir 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 estos y el empleador: 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”, 4ª edición, editorial McGraw-Hill, México

a. Actividades de las funciones

Según el autor citado anteriormente, las actividades derivadas de las funciones de la administración de Recursos Humanos, mencionadas en el cuadro 1 son las siguientes.

1) Presupuesto y planeación de la Unidad de Recursos Humanos

“La planeación es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.”¹⁷

¹⁷Mondy. R. Wayne Y Noé, Robert M. “Administración de Recursos Humanos”. 9ª edición, Pearson Educación, México 2005, PAG. 5.

El presupuesto es un documento donde se contemplan todos los gastos que se han venido proyectando para llevar a cabo las diferentes actividades en un periodo dado y así sustentar los objetivos de la unidad de Recursos Humanos; éstos se pueden comparar con los gastos reales del mismo año o inclusive con otros datos históricos de la institución. Debe de estar adecuadamente planificado para que demuestre una consideración de los gastos que se encuentran directamente relacionados con los programas y actividades que realiza la organización.

Es muy importante que el presupuesto se encuentre alineado con las metas organizacionales dentro de las pautas y los procedimientos de la organización, debido a esto se deben incluir datos como el número de miembros del personal proyectados para el próximo año, aumentos o proyecciones de los costos de las prestaciones, tasa de rotación proyectada, los costos reales incurridos en el año en curso, programas y prestaciones nuevos planificados, entre otros.

El presupuesto contempla en gran parte las compensaciones y beneficios porque en ellas se incluyen los salarios de los empleados, las indemnizaciones por despido etc.

La planeación es una técnica que da a conocer la provisión y demanda de empleados que son necesarios para que la institución funcione de la mejor manera, con la planeación se trata de economizar en las contrataciones, mejorar la utilización de recursos humanos y además se intenta relacionar con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión dada a los empleados.

2) Análisis, descripción y valuación de puestos

Análisis es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables”¹⁸

¹⁸Ríos, Manuel Fernández, “Análisis Descripción y Evaluación de Puestos”. Editorial, Días de Santos S. A., España 2004.

“Descripción es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos de trabajo”.¹⁹

Para Lic. Alexis Serrano valuación de puestos “Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con la finalidad de colocarlos en un orden jerárquico, que sirva de base para un sistema de remuneración”²⁰.

El análisis de puesto de trabajo es un procedimiento que se lleva a cabo para recolectar toda aquella información acerca de los requisitos que el cargo exige de su ocupante, la ubicación jerárquica, las condiciones físicas, ambientales; entre otros, es por ello que no debe tomarse en consideración la persona que ocupará el puesto; sino el puesto en sí.

En la descripción de puestos debe de usarse un documento el cual recoja toda aquella información que se obtiene mediante el análisis, además deben de analizarse las tareas, responsabilidades y deberes que éste comprende; como consecuencia se lleva a consideración preguntas como: ¿Qué hace?, ¿cómo se hace?, ¿Para qué lo hace?, así mismo deben registrarse algunos conocimientos, habilidades y aptitudes que se necesitan para desempeñarlo de la mejor manera posible, en la descripción de puestos se identificará la tarea a cumplir y la responsabilidad que se necesita para poder ejercer el puesto.

El análisis y descripción de puesto ayuda a que las actividades de la organización se concreten con un nivel de éxito o fracaso, ya que la información obtenida en este proceso servirá para clasificar y ordenar todos los puestos que se encuentran en la organización; con base a ello se puede determinar más claramente la retribución que se le dará a la persona que ocupará el puesto, además debe de estar regido en la estructura organizativa. La valuación de puesto se relaciona directamente con las características que le dan valor al puesto de trabajo, no se pretende evaluar el trabajo hecho en él ni la calidad del

¹⁹IBÍD, cita 17, pág. 27

²⁰Lic. Alexis Serrano. “Administración de Personas” 1ª edición, editorial Talleres Gráficos UCA, año 2009

rendimiento del empleado; la valoración es un procedimiento importante para poder establecer las retribuciones que se otorgarán. El análisis y descripción de puestos es la base para poder llevar a cabo la valuación ya que si no tenemos definidas cuales son las actividades a realizar en cada puesto no podemos determinar su valor.

3) Pagos y beneficios

Para Alexis Serrano la compensación debe comprenderse como “el resultado digno que se debe obtener por parte de la organización, al aportarle su esfuerzo, su trabajo, tiempo y dedicación”.²¹

“Salario se refiere únicamente a la retribución en dinero pagado por un empleador a una persona (compensación financiera), en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta”.²²

De las definiciones anteriores se concluyó que, los sueldos, salarios y las prestaciones son las retribuciones y los beneficios que se les otorgarán a los empleados por el servicio brindado a la institución; permitiendo la satisfacción de éstos y ayudando a la organización a obtener y mantener empleados satisfechos y motivados.

El valor del puesto de trabajo se puede conocer por su nivel de pago, así como también se puede determinar por el nivel jerárquico al que se ha concluido después de haber realizado el proceso de valuación de puestos y las comparaciones en el mercado a través de diferentes procesos.

²¹ **IBÍD**, cita 20, pág. 29

²² Alexis Serrano, **Op. Cit**, Página. 201

4) El reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

Para Monday R. Wayne El reclutamiento “es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización”²³

Según el concepto citado el proceso de reclutamiento permite a la organización encontrar los mejores candidatos y para el cual, se debe primeramente hacer una lista con las cualidades y experiencias que se necesitan en el candidato para cubrir el puesto; esto ayudará a tener una idea más clara de las prioridades a la hora de decidir quién va a cubrir dicho puesto.

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 (avisos en medios de comunicación, contactos, bolsa de trabajo).

La selección “consiste en el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa”²⁴

Este proceso se realiza con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la efectividad de la organización.

Para un efectivo proceso de selección, es necesario contar con el perfil del puesto vacante, dicho perfil se extrae de la descripción de puestos respectiva. Este proceso es de suma importancia puesto que no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.

La contratación de personal debe hacerse según las necesidades y en cualquier momento que se requiera. Este componente sirve para formalizar con apego a la ley la futura relación

²³Mondy. R. Wayne Y Noé, Robert M, **op. Cit**, página. 5

²⁴Mondy. R. Wayne Y Noé, Robert M, **Op. Cit**, página. 5.

de trabajo para garantizar los intereses y derechos tanto del trabajador como de la institución. Cuando aceptan las partes, es necesario firmar un contrato el cual debe establecer el tiempo indeterminado o determinado de duración de este e integrar su expediente de trabajo al registro de la institución.

Finalmente, hay que inducir al personal seleccionado y contratado lo cual consiste en informar a los nuevos miembros, sobre las funciones que va a desempeñar en el puesto a ocupar y por supuesto de la institución. Por lo tanto se deben tener establecidos planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del personal en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

5) Capacitación y desarrollo

Capacitación

“La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales”²⁵

La capacitación sirve para dotar al personal de los conocimientos y habilidades necesarias para poder llevar a cabo todas aquellas actividades que se le demandan en su lugar de trabajo, ayudándole a optar por un mejor puesto dentro de la organización y así poder realizar sus actividades eficientemente.

Las personas se han vuelto un recurso muy importante en la organización, es por ello que hay una constante inversión en capacitación para poder mantener personas que se sientan motivadas por su desarrollo profesional y personal. Por lo tanto el personal tendrá mayor seguridad en sí mismo y en su estabilidad laboral poniendo en práctica lo que ha aprendido en cada una de las capacitaciones brindadas.

²⁵Mondy. R. Wayne Y Noé, Robert M, **Op. Cit**, pág. 6

Ventajas de la capacitación

- ✚ Aumento de la eficacia organizacional
- ✚ Mejoramiento de la imagen de la empresa
- ✚ Mejoramiento del clima organizacional.
- ✚ Mejores relaciones entre empresa y empleado
- ✚ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ✚ Aumento de la eficiencia.
- ✚ Evaluación a nivel de los recursos humanos
- ✚ Reducción de la rotación del personal.
- ✚ Reducción del ausentismo.
- ✚ Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- ✚ Aumento de las habilidades de las personas.
- ✚ Elevación del conocimiento de las personas.
- ✚ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- ✚ Aumento de la productividad.
- ✚ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- ✚ Reducción del ciclo de la producción.
- ✚ Reducción del índice de accidentes.
- ✚ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.²⁶

Desarrollo

Se puede decir que el desarrollo es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales.

²⁶http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com/2011/05/ventajas-y-desventajas-de-los-programas_14.html

En cuanto al desarrollo profesional puede definirse como la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Además éste sirve para mejorar las competencias en las personas en el largo plazo, regularmente este va enfocado directamente con la filosofía que la empresa desea alcanzar.

Así mismo el propósito de la capacitación y desarrollo profesional en las instituciones se origina de la necesidad de proporcionar nuevas competencias a sus empleados y a su vez poder ser capaces como organización de enfrentar los cambios.

6) Evaluación del desempeño

Para Alexis Serrano, es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo²⁷

La evaluación del desempeño intenta medir de manera objetiva el rendimiento de los empleados en la organización y con base a esta evaluación determinar planes para mejorar o mantener sus niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas donde los empleados se desempeñen, brindándoles la información que necesitan para conocer las expectativas de sus jefes respecto a su desempeño y así lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe, busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la

²⁷ Lic. Alexis Serrano, **Op. Cit**, Pág. 231

discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño.²⁸

El objetivo de la alcaldía municipal de Suchitoto al aplicar un método de evaluación es conocer y medir el desempeño de sus empleados con el fin de corregir las malas acciones así como incentivar los buenos comportamientos de acuerdo a las normas establecidas dentro de la institución.

Los métodos de evaluación del desempeño del personal son

✚ Método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados

✚ Método de Elección Forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

✚ Método de Evaluación mediante investigación de campo

Este método de evaluación fue desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

✚ Método de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

²⁸ Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", 9ª edición, editorial McGraw Hill año 2011

✚ Método de Comparación de Pares

Es un método que compara a los empleados de dos en dos y se anota en la derecha de la hoja aquel que se considera mejor en cuanto a desempeño.

✚ Método de Frases Descriptivas

Difiere ligeramente del método de elección forzada, porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellos que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

✚ Evaluación 360 grados

Ésta consiste en evaluar mutuamente entre los cargos relacionados, tal manera que se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores (vertical hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación.

Entonces se puede decir que la evaluación del desempeño busca revisar el rendimiento de las personas, para poder fomentar la comunicación y el logro de los objetivos, así mismo ayudar a fortalecer áreas débiles, e identificar a las personas con potencial, incentivar el autoperfeccionamiento de las personas, ayudar a detectar la brecha existente entre los resultados de la persona y las expectativas que se tienen del puesto.

7) Salud y seguridad laboral

Para Alexis Serrano seguridad laboral es “el conjunto de técnicas no médicas que tienen por finalidad luchar contra los accidentes de trabajo, evitando que se produzcan o minimizando sus consecuencias”²⁹.

Las organizaciones deben tener en cuenta la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. En este sentido

²⁹Alexis Serrano, **Op. Cit**, Pág. 318

se debe construir un medio ambiente de trabajo adecuado donde los empleados puedan desarrollar sus actividades con seguridad y en el cual sea posible su participación para la mejora de dichas condiciones.

Por lo que es parte de las funciones de la administración de personal la evaluación de los riesgos laborales y su actualización periódica a medida que lo ameriten las circunstancias, así como la ordenación de un conjunto de medidas de acción preventivas adecuadas a la naturaleza de los riesgos detectados en la institución. Por lo que se debe dar a conocer a los empleados las medidas que se determinen por estas y junto a ello, se completa con la información y la formación a los empleados dirigida a un mejor conocimiento tanto del alcance real de los riesgos derivados del trabajo como de la forma de prevenirlos y evitarlos.

La protección del trabajador frente a los riesgos laborales exige una actuación de la organización de cumplimiento formal por medio de un conjunto predeterminado de deberes y obligaciones empresariales, establecidas formalmente como programas de prevención de accidentes y seguridad laboral que mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a las actividades laborales permitan disminuir en gran medida los riesgos derivados del trabajo.

Según la Organización Mundial de la Salud, las normas básicas de seguridad y salud en los centros de trabajo se determina de forma significativa a las condiciones generales de trabajo y son un conjunto de medidas destinadas a proteger la salud de los trabajadores, prevenir accidentes laborales y promover el cuidado con los materiales que se trabaja. Por lo que el cumplimiento de estos aspectos aumentará el sentido de seguridad y salud de los trabajadores y disminuirán los riesgos profesionales de accidentes y enfermedades en el trabajo.

8) Control de Recursos Humanos

De acuerdo a las investigaciones y a las experiencias adquiridas el control del recurso humano como la última función de la administración en el sector público es tan importante como las demás, ya que permite detectar las deficiencias del personal en el cumplimiento de sus funciones, así como establecer los mecanismos para su corrección.

En cualquier actividad que se desarrolla en una institución existen ciertas deficiencias, es por ello que es de vital importancia que la institución cuente con una base de datos de sus Recursos Humanos, que sea capaz de abastecer el sistema de información del personal, que comprenda un registro detallado de la hora de llegada a la institución, hora de salida, permisos, entre otros, además de un sistema de auditoría que permita regular el funcionamiento del sistema de administración de recurso humano.

3. Generalidades del departamento de Recursos Humanos

a. Definiciones

El departamento de Recursos Humanos existe para coordinar las actividades de la administración del personal y además tiene la responsabilidad de asesorar y ayudar a los jefes de departamentos sobre la forma de ejecutar este proceso.

Según Werther William B. “A fin de lograr sus propósitos y objetivos, el departamento de Recursos Humanos obtiene 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 constituyen al logro con eficiencia y eficacia”.³⁰

³⁰ Werther, William B. Y Davis, Keith. “Administración de personal y recursos humanos”, México, editorial McGraw Hill, 4ª edición, página 13

De acuerdo a Guillermo Lacalle el departamento de Recursos Humanos “es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa”.³¹

Para Óscar Sánchez, Recursos Humanos “es el que se hace cargo de la definición de los puestos de trabajo, la selección de personal, formación, elaboración y pago de nóminas, y la relación con los trabajadores.”³²

En relación a las anteriores definiciones dadas se podría decir que el departamento de Recursos Humanos es aquel que se encarga de llevar a cabo ciertas actividades en la empresa, estas van orientadas a la capacitación y desarrollo del recurso humano mediante la organización, la dirección y la coordinación.

b. Importancia

Este existe para servir a la organización, sea esta pública o privada, proporcionándole y administrando el personal que apoye la realización de sus objetivos. Así también es el encargado de ser operativo el proceso de administración de Recursos Humanos, orientando, su funcionamiento a ayudar a los empleados, directivos y a la organización a lograr las metas. Así como también tiene la responsabilidad de crear un ambiente de productividad identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la institución.

Para la alcaldía municipal de Suchitoto es importante contar con un departamento de recursos humanos debido a que éste le permitiría contribuir de gran manera al logro de sus objetivos. Por medio de este se podrán dirigir las actividades relacionadas al personal, además se desarrollarán los procedimientos que permiten obtener empleados adecuados

³¹ Lacalle García Guillermo, “Operaciones administrativas de recursos humanos”, edición 2012, editorial editex, año 2012. Pag. 11.

³² Óscar Sánchez Estella, Ricardo Herrero Domingo y M^a Ángeles Hortigüela Valdeante. “Organización Empresarial y de recursos humanos”, edición 2013, editorial Noel, S.A

para cada puesto y deberá motivar, evaluar y desarrollar a estos, obteniendo un personal comprometido con la misma.

c. Objetivos

Los objetivos que debe cumplir este son los que se detallan a continuación.

- 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 con el manejo del personal.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Realizar las actividades orientadas a mejorar la calidad del personal para lograr una mejor eficiencia 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.³³

Por consiguiente los objetivos constituyen los ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la institución.

El objetivo principal al contar la alcaldía municipal de Suchitoto con un departamento de recursos humanos es que con éste logrará desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, con empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la dirección que está conformada por la alcaldesa y Concejo, debido que todo esto redundará en beneficio a la institución y los empleados.

³³Werther, William B. Y Davis, Keith. "Administración de personal y recursos humanos", México, editorial McGraw Hill, 4ª edición

E. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Definiciones generales

Herramienta

Es un instrumento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad.

Técnica

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la administración de Recursos Humanos.

2. Tipos de herramientas técnicas

I. Solicitud de empleo

a) Definiciones

Para Alexis Serrano “En este instrumento se plasma toda la información concerniente al candidato.”³⁴

Según Luis Puchol la solicitud de empleo trata de “un impreso o formulario que entregan las empresas en sus presentaciones de reclutamiento a los posibles candidatos y que éstos deben cumplimentar”³⁵

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto³⁶.

³⁴ Alexis Serrano “Administración de personas” edición 1ª 2007, editorial talleres gráficos UCA

³⁵ Luis Puchol “El libro del curriculum vitae, como superar la barrera del currículum y seguir el trabajo que deseas”, editorial Díaz de Santos, tercera edición.

³⁶http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html

Se puede decir que una solicitud de empleo es un documento que comprende información básica como datos personales, familiares, experiencia laboral y la disponibilidad para iniciar labores; la cual es necesaria para la correcta selección de nuevos empleados para una institución y como una particularidad especial de este instrumento es común que su llenado siempre sea a mano.

b) Utilidad

Desde el punto de vista de las empresas, la utilidad de la solicitud de empleo radica en tres puntos

- ✚ Disponer de un instrumento de valoración inicial del candidato.
- ✚ Tener una base homogénea de datos, que permita la comparación entre los candidatos.
- ✚ Disponer de una base de datos acerca del personal que se recluta.³⁷

c) Importancia

Su importancia es, no sólo la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, si no aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.³⁸

La solicitud de empleo es importante porque es un medio por el cual las empresas obtienen la información rápidamente, ahorrándose tiempo y verificando si la persona que está aplicando a la vacante es la adecuada de acuerdo a sus aptitudes y sus conocimientos, éste documento permite tener una perspectiva más clara del interés, agrado y disposición que tiene el solicitante en trabajar para la institución; además sirve como guía para realizar la entrevista.

³⁷ **IBÍD.** Cita 34, página 41

³⁸ Agustín Reyes Ponce "Administración de Personal, relaciones humanas", editorial Limusa, S.A. de C.V, primera parte

d) Aspectos

Los aspectos que conforman la solicitud de empleo son:

- Datos generales
- Historia escolar y profesional
- Experiencia y trayectoria laboral
- Desarrollo y crecimiento profesional
- Historia y ambiente familiar actual
- Solicitudes especiales, tales como disponibilidad para viajar, flexibilidad para cambiar de horario y otros.
- Pertenencia a clubes culturales, deportivos o artísticos, a sindicatos, etc.
- Situación social
- Condiciones de salud actuales y antecedentes.
- Pasatiempos, pertenencia a círculos de lectura, actividades culturales, entre otros.³⁹

II. Guía de entrevista

a) Definición

Para Alma Bertha León, Es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista⁴⁰.

Según Gary Dessler, es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales⁴¹.

Alexis Serrano la define como la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la organización.

³⁹ Llanos Rete, Javier; "Cómo entrevistar en la selección de personal"; editorial Pax México, librería Carlos Cesarman S.A; 1ª edición año 2005

⁴⁰ Alma Bertha León, "estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional", editorial Limusa S.A de C.V, México 2005

⁴¹ Dessler, Gary, "Administración de personal", editorial Pearson Educación, 8ª edición.

Ésta herramienta facilita el proceso de entrevista, puesto que constituye una línea de orientación para realizar el diálogo que se sostiene con los candidatos con el propósito definido de obtener la mayor cantidad de información posible sobre estos, y de esta forma lograr quedarse con los mejor preparados. Siendo este un guion que detalla las particularidades sobre las que hay que obtener más información, es fundamental para el éxito de una acertada selección

b) Objetivos de la entrevista

- ❖ Verificar si el candidato reúne los requisitos que el puesto exige.
- ❖ Conocer si acepta las condiciones que la organización ofrece.
- ❖ Determinar quién es el mejor de los candidatos entrevistados.
- ❖ Constatar la información presentada en el currículum o en la solicitud.
- ❖ Percibir el interés y expectativas del candidato, a través de su comportamiento.

c) Clasificación de la entrevista por su propósito

- ✓ **Entrevista de contacto o preliminar.** Con esta se busca observar la presentación, el interés que se muestra por el empleo, puntualidad, expectativas y comportamiento del entrevistado.
- ✓ **Entrevista de profundidad.** Aquí debemos asegurarnos de la adecuación de la persona al puesto. Es decir, que se enfoque en conocimientos.
- ✓ **Entrevista de contratación.** Se ponen de manifiesto las características concretas del puesto de trabajo: Horario, dependencia, salario, ventajas sociales.

d) Fases de la entrevista

✓ **Rapport**

Este término significa “concordancia”, “simpatía” es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante en otras palabras el propósito de este es “romper el hielo”. Este es un acercamiento inicial para que el solicitante se sienta

en confianza, puesto que es importante para su desenvolvimiento y así poder conocerlo mejor.

✓ **Cima**

Esta etapa se refiere a la entrevista propiamente y a través de ella se van a explorar las diferentes áreas. Que sirven también para la elaboración de la solicitud, dentro de estas áreas están:

- Historia laboral
- Historia educativa
- Tiempo libre
- Proyectos a corto y largo plazo

✓ **Cierre**

Cinco o diez minutos de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando la oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y se le informa sobre el paso a seguir.

III. Manual de inducción

a) Definiciones

Un manual de inducción es un elemento de apoyo para que una persona que se integra a una nueva posición laboral, entienda la empresa, sepa cómo funciona, conozca su organigrama, su historia, su misión, su visión, etc. Sirve para que la persona se integre fácilmente en el nuevo grupo de trabajo, e incluso para que conozca bien sus funciones.⁴²

Es un conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y medio ambiente.

⁴²Trabajo de investigación "Herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, Contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos, de la ciudad de San Salvador: caso ilustrativo", Aguirre Cartagena, María Marlene, Ciudad Universitaria, abril 2011.

b) Finalidad

El Manual de Inducción tiene la finalidad de proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la institución y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo.

c) Objetivos

Los objetivos que un manual de inducción son los siguientes:

- ✓ Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- ✓ Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- ✓ Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- ✓ Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- ✓ Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.
- ✓ Reducir el estrés y la ansiedad.⁴³

d) Características

- ✓ **Conciso:** toda la información que aparece en el manual debe ser información de valor; cuanto más corta sea, mejor, ya que de esta forma garantizaremos su lectura.
- ✓ **Fácil de leer:** el lenguaje será claro y sencillo.
- ✓ **Veraz:** la información tiene carácter contractual entre empleado y empresa; por tanto, es de obligado cumplimiento.⁴⁴

⁴³ Serrano, Alexis "Administración de personas", editorial talleres gráficos UCA, primera edición

⁴⁴ León Sánchez, Miriam; Días Paniagua, Elena; " Recursos Humanos y Dirección de equipos" editorial Paraninfos ,S.A , 1ª edición 2013

e) Contenido del manual de inducción

- Bienvenida
- Información de la empresa.
- Historia.
- Departamentos.
- Actividades a la que se dedica la empresa.
- Beneficios
- Restricciones, entre otras.⁴⁵

IV. Manual de descripción de puestos

a) Definiciones

Según Vega Alas, Marta Rosa es “un documento en el cual se describen las actividades que deben de realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas, así como los requisitos que deben cumplir los aspirantes al puesto”⁴⁶

Para Gary Dessler el manual de descripción de puesto es “una lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de puesto; uno de los productos del análisis del puesto”⁴⁷

Es un instrumento de la administración de sistemas de recursos humanos, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, agrupando los similares bajo títulos comunes.⁴⁸

En relación a las anteriores definiciones se puede decir que un manual de descripción de puestos es un documento resumido que contiene información objetiva relacionada al

⁴⁵ **IBÍD.** Cita 41, página 42

⁴⁶ Vega Alas, Marta Rosa otros, Diagnostico y Propuesta de Manuales de Organización y Descripción de Puestos.

⁴⁷ Gary Dessler, administración de personal, 4° Edición, Editorial Prentice Hall, año 1991

⁴⁸ equipo4manualdecargos.blogspot.com

puesto que ocupa cada empleado en la institución y es a través de él que se analizan las cualidades necesarias para ocuparlo. De manera que éste pueda contribuir al logro de los objetivos de la institución.

b) Importancia

Su importancia radica en que constituye una herramienta administrativa útil a los directivos y jefes de una empresa, cuando se quieren establecer sistemas de calificación de méritos, sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos, cuando se desea ascender de categoría a un empleado, porque les da a conocer ciertas especificaciones que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollarán las funciones. Además, el manual les permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, orientar y adiestrar al nuevo empleado, determinar políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa.

c) Objetivos

- ❖ Dar a conocer a cada uno de los empleados, las funciones y atribuciones que les corresponden ejecutar en el cargo asignado.
- ❖ Servir de herramienta para diseñar programas de capacitación previa, que identifique al nuevo empleado con su cargo y con la institución.
- ❖ Dotar al departamento de personal, de una herramienta a fin de utilizarlo para considerar las funciones y requisitos mínimos exigidos para el puesto, con el propósito de utilizarlo como parámetro en el reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Proporcionar al jefe, conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, lo cual le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.

- ❖ Es el punto de partida para el establecimiento de un sistema técnico de administración de salarios, que garantice la remuneración en forma equitativa y justa.⁴⁹

d) Estructura del manual

Los manuales de descripción de puestos por lo general abarcan los siguientes aspectos:

- 1. Identificación:** contiene el nombre de la organización, el título del puesto extensión de la unidad a la que pertenece y relación jerárquica con otros puestos.
- 2. Índice:** es el listado de puestos que conforma cada unidad contemplada en la organización.
- 3. Introducción:** consiste en un resumen, del contenido, objeto, importancia, propósitos de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.
- 4. Objetivo:** indica el propósito que se pretende alcanzar, con la descripción de puestos.
- 5. Normas para el uso del manual:** se refiere a las acciones necesarias para poder utilizar el manual de manera eficiente.
- 6. Resumen del puesto:** es la descripción sintética de las tareas que le corresponde realizar al puesto en mención.
- 7. Funciones:** consiste en una descripción detallada de las tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.
- 8. Requisitos:** son los conocimientos y habilidades necesarias para desempeña mejor un determinado puesto⁵⁰

⁴⁹Trabajo de investigación “Desarrollo de herramientas administrativas para la alcaldía municipal de San Francisco Gotera departamento de Morazán.”, Romero Benítez, Francisco Javier y otros, Universidad de El Salvador Facultad multidisciplinaria oriental, abril 2011.

⁵⁰Trabajo de investigación “Diseño de herramientas administrativas para lograr mayor efectividad en la atención del servicio al cliente en la alcaldía municipal de Chinameca departamento de San Miguel”, Ayala Serrano, Víctor Raúl y otros, Universidad de El Salvador Facultad multidisciplinaria oriental, enero 2009.

V. Manual de funciones

a) Definición

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores.⁵¹

Un manual de funciones es un documento que se presenta en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.⁵²

Según las anteriores definiciones el manual de funciones es un instrumento que facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

b) Objetivo

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.⁵³

Poder realizar las actividades correctamente y con calidad; con base a las funciones plasmadas en el documento, minimizando el tiempo de trabajo debido a que el personal tendrá claridad en cada una de las actividades que le corresponde llevar a cabo en su

⁵¹<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

⁵² Trabajo de investigación “Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A& L INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA, Carolina Rendón Huertas, y otro, Universidad Tecnológica de Pereira, año 2007.

⁵³ **IBÍD**, Cita 52, página 47

ambiente laboral y así poder lograr excelentes resultados cumpliendo metas, objetivos que beneficie a los colaboradores, jefes y a la institución.

c) **Importancia**

Los manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, requisitos y relaciones jerárquicas, divide el trabajo y fomenta un ambiente organizado para que las actividades que se llevan a cabo en la institución permitan realizarse efectivamente; además con el manual de funciones la institución puede llevar a cabo otros sistemas organizacionales como la evaluación del desempeño, escalas salariales y otros.

d) **Aspectos**

Los aspectos básicos en los que se divide un manual de funciones son los siguientes:

- **Descripción básica del cargo:** el formato se encabeza describiendo el nombre, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- **Objetivo estratégico del cargo:** este ítem se refiere a la actividad que define el grupo de funciones, actividades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- **Funciones básicas:** en este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- **Personal relacionado con el cargo:** en este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones asignadas.⁵⁴

⁵⁴IBÍD, Cita 52, página 49

e) Estructura

El manual de funciones de una organización usualmente tiene la siguiente estructura:

1. Portada
2. Presentación: en este apartado se describe brevemente lo que tiene el manual.
3. Índice
4. Antecedentes: en esta sección se incluye una breve reseña de la empresa y de los documentos en que anteriormente se han integrado las funciones de los trabajadores, así como de las razones que motivaron a realizar el manual.
5. Marco normativo: en el que se refieren las normas que fundamentan las funciones establecidas en el análisis de puestos.
6. Objetivos de la empresa
7. Organigrama
8. Descripción de puesto por áreas.⁵⁵

Las herramientas técnicas se consideran como un pilar en la organización para el éxito o fracaso de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de ella, debido a ello la importancia de las herramientas técnicas radica en el buen funcionamiento que la institución logra progresivamente mediante la realización e implementación de cada una de estas.

⁵⁵ Aguilar-Morales, Jorge Everardo, "Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto" editorial OPEN ACCESS, México 2010

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de suma importancia ya que permitió establecer contacto con la realidad y conocer la situación actual de la unidad de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Mediante la investigación se reunieron datos y hechos para poder analizar la situación actual de la unidad de Recursos Humanos y así realizar una propuesta en la que se brinden las herramientas técnicas necesarias que permitan realizar las actividades de manera eficiente y además que ésta propuesta beneficie tanto a los empleados como a la institución.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto y brindar las posibles alternativas de solución.

2. Objetivos específicos

- ✚ Recolectar la información necesaria mediante la investigación de campo que permita conocer la situación actual para poder elaborar el diagnóstico de la función de administración.

- ✚ Procesar la información obtenida de los empleados y jefaturas a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual de la alcaldía municipal de Suchitoto.

- ✚ Establecer posibles alternativas de solución que permita mejorar la función de administración de la unidad de Recursos Humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de la investigación

El principal método de investigación que se empleo es el científico que consiste en el “conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”.

a. Inductivo

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. Este método se inicia con estudios individuales de hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Con este método se establecieron conclusiones que parten de hechos particulares, tomando todos aquellos aspectos importantes, como el desempeño y las competencias del personal de la alcaldía. Por lo tanto si la alcaldía no cuenta con las herramientas técnicas adecuadas para lograr el buen funcionamiento del personal esto permitirá deficiencias en conocer los aspectos y los procesos que se llevan a cabo en la institución.

b. Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos.

Se utilizó éste método con el fin de adquirir y analizar la información general; como por ejemplo, las aptitudes de los empleados, este método demostró que el personal no cuenta con toda la capacidad para realizar ciertas actividades con éxito; las que deberían de adquirirse con conocimientos y prácticas, de esta manera se diagnosticó que la alcaldía no cuenta con procesos de capacitación adecuados a los puestos de trabajo que ocupan sus empleados.

2. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigaciones como lo son: el descriptivo, explicativo, predictivo, y el exploratorio. Para realizar el estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo ya que este tipo de estudio está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, debido a que se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación le guía al investigador los parámetros que tiene que seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio.

Para la realización de esta investigación el tipo de diseño que se utilizó fue el no experimental ya que este es el más indicado cuando se busca establecer al grado de

relación entre variables, por consiguiente se compararon grupos de datos, pero las variables no se manipularon y solo se admitió un nivel de selección.

Así mismo el grupo investigador no manipuló ninguna variable y se estudió en su contexto natural y sólo se relataron los hallazgos.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Existen diferencias entre las técnicas e instrumentos de investigación, es por ello que es necesario aclarar que una técnica comprende los pasos para obtener datos e información, en cambio el instrumento es algo palpable; que se emplea para medir o registrar algo.

Con el propósito de obtener datos fiables, valederos y oportunos, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación que permitió aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas e instrumentos utilizados están:

TÉCNICAS

a. Encuesta

Esta técnica fue utilizada para obtener información de los sujetos de estudio, sobre sus opiniones, actitudes y/o sugerencias sobre los distintos ítems que se estructuraron y presentaron dentro del cuestionario, el cual fue dirigido al personal que labora en la alcaldía. La encuesta fue realizada a 47 empleados de las áreas administrativas y de campo de la alcaldía municipal de Suchitoto, distribuidos en los diferentes departamentos, unidades y gerencias; cuyo objetivo era el de recolectar información sobre aspectos específicos de las herramientas técnicas con las cuales cuenta la unidad de recursos humanos.

Se utilizó esta técnica al momento que se realizó el proceso de encuestar a los empleados de la alcaldía, este proceso se llevó a cabo en horas laborales tanto en la jornada de mañana como de la tarde.

b. Entrevista

En la investigación se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de la información, debido a que nos permitió tener contacto directo con el encargado de la unidad. Por lo tanto se utilizó el tipo de entrevista estructurada tomando en consideración a la persona y el lugar en que fue ejecutada.

La información obtenida en la entrevista sirvió para complementar la que se obtuvo a través de la encuesta; lo cual permitió el enriquecimiento de la investigación porque se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

c. Observación Directa

Se hizo uso de esta técnica para observar como los empleados realizan sus actividades en la alcaldía, para lo cual se utilizó libretas de apuntes, bolígrafos.

INSTRUMENTOS

a. Cuestionario

Se utilizó este instrumento como complemento de la técnica de la encuesta, fue elaborado con base a los indicadores establecidos en la operacionalización de las hipótesis. Y en él se plasmaron preguntas tanto cerradas, abiertas así como de selección múltiple, fue contestado por el personal que integran el área administrativa y operativa de la alcaldía municipal de Suchitoto. **(Ver anexo 2)**

b. Guía de entrevista

Esta herramienta fue empleada en el estudio con el fin de obtener información más fidedigna debido a que nos permitió tener un contacto directo con la persona, para la

ejecución de este instrumento se elaboró un listado de preguntas que fueron realizadas al jefe de la unidad el diseño de la entrevista utilizada fue estructurada. **(Ver anexo 1)**

5. Fuentes de recolección de la información

Para poder llevar a cabo la investigación fue de vital importancia establecer de dónde y cómo se iba a obtener la información, las primarias que son las determinadas por el investigador y las secundarias que son las que ya existen bibliográficamente.

Para desarrollar el estudio se emplearon las dos fuentes de información tanto las primarias como las secundarias las cuales se detallan a continuación.

a. Fuentes primarias

Esta proporcionó información muy necesaria para el desarrollo de la investigación dicha información fue facilitada por el jefe de la unidad de recurso humanos el señor Wilfredo Mejía Alas y por las demás personas que laboran en la institución.

b. Fuentes secundarias

Este tipo de información se obtuvo a través de datos externos provenientes de consultas bibliográficas, en los libros de texto, memoria de labores, documentos impresos proporcionados por la alcaldía, sitios web relacionados y trabajos de graduación, entre otros.

6. Unidades de Análisis

Para el desarrollo de la investigación las unidades de análisis fueron:

-  El jefe de la unidad de recursos humanos
-  Empleados que laboran en la institución.

7. Determinación de la muestra y el universo

a. Universo

Este se define como el conjunto de sujetos o elementos que tienen una característica en común, observable y susceptible de ser medida. Por lo tanto el universo lo comprendieron los 110 empleados de la alcaldía municipal de Suchitoto.

b. Muestra

Subconjunto de elementos del universo que poseen y tienen las mismas características de éste. Esta investigación se realizó determinando la muestra a partir del universo de un total de 110 empleados que laboran en la alcaldía.

Para el cálculo de la muestra se realizó a partir de una población de 110 empleados a través de la fórmula de la población finita, para esto se utilizó el muestreo estratificado debido que esta técnica resulta apropiada en casos como éste donde la población ya está dividida en grupos, reflejando de forma más precisa las características de ella.

Por lo tanto se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Dónde.

Concepto	Datos
n=Tamaño de la muestra	?
z=Nivel de confianza 95%	1.96
p=Probabilidad de éxito	0.50
q=Probabilidad de fracaso	0.50
N= Población	110
E=Error permisible	0.11

Sustituyendo los datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(110)}{(0.11)^2(110 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = n = 47 \text{ Empleados}$$

Se utilizó un nivel de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población era finita, por lo que se estableció que la estimación efectuada es bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito y fracaso es de 0.5 cada uno, debido a la incertidumbre de los resultados de la investigación; se consideró un 11% de margen de error permisible para realizar la investigación; el cálculo de los datos que fueron obtenidos mediante la fórmula que determinó el número de empleados que ya fueron encuestados.

Distribución proporcional de la muestra

La muestra estuvo representada por 47 personas que laboran en la alcaldía, y que debido que la población era finita se investigaron dos estratos heterogéneos, la distribución se detalla a continuación.

CUADRO No.2

DISTRIBUCIÓN DE ESTRATOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ESTRATOS	PERSONAL A ESCUESTAR
<u>ESTRATO No. 1</u>	
Administración de Mercados	1
Catastro	1
Comunicaciones	1
Tesorería	1
Registro familiar	1
Unidad de la juventud	1
Unidad de la mujer	1
Unidad de turismo	1
Unidad de medio ambiente	1
UACI	1
Promoción social	1
UAIP	1
Biblioteca	1
Unidad de proyectos municipales	1
Jefe de unidad UTPM	1
Jefe de cementerio	1
Servicios Generales	1
CAM	1
Unidad técnica	1
Contaduría	1
TOTAL ESTRATO 1	20
<u>ESTRATO No. 2</u>	
Personal administrativo y de campo	27
TOTAL	47

Muestra = jefes y encargados de unidades + empleados

Muestra=20+ 27 = 47 empleados

8. Procesamiento de la información

Luego de haber recopilado la información, los datos obtenidos se procesaron por medio de Microsoft Excel, la presentación fue mediante gráficos y tablas generadas con la información que se obtuvo.

a. Tabulación

La información recopilada se tabuló con base a cada una de las interrogantes, de manera ordenada en concordancia al objetivo que persigue, su presentación se hizo a través de cuadros estadísticos.

b. Análisis e interpretación de datos

Luego de tabular los datos, se procedió a realizar un comentario o interpretación acerca de la información de cada pregunta, ésta se hizo mediante gráficos y demás información con el razonamiento adecuado.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

1. Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán

En la alcaldía municipal de Suchitoto se encuentra un porcentaje bastante alto de personas laborando dentro de la institución el 55% de ellos son masculinos, sin embargo es difícil poder determinar por qué la mayoría de los empleados son hombres (Anexo 4 pregunta a)

El departamento de servicios generales es el que se encuentra con mayor porcentaje de empleados, estos son los que le proporcionan a la comunidad un servicio más directo ya que son los encargados del buen funcionamiento de ésta por medio del desarrollo adecuado de sus actividades, aunque en menor proporción pero no menos importantes los demás integrantes de los departamentos también se encargan de un buen funcionamiento de la administración de la alcaldía municipal esto dando lugar a que sea la comunidad la que beneficiará por el desempeño eficiente de cada uno de ellos (Anexo 4 pregunta b).

Un 38% de los empleados poseen un título universitario, es decir, que tienen toda la capacidad para poder desempeñar las funciones que sus puestos exigen dentro de la institución pero la otra parte al igual que los antes mencionados aunque no tengan un título universitario, tiene el compromiso, la dedicación, la voluntad de aprendizaje para poder desempeñar su trabajo de la mejor manera (anexo 4 pregunta c).

La estabilidad laboral principalmente se da por el buen desempeño de los empleados debido a que estos realizan las funciones de acuerdo a su puesto de trabajo sin embargo el hecho de que no se haya cambiado de gobierno durante muchos años permite que la estabilidad de los empleados sea mayor beneficiando a cada uno de ellos (anexo 4 pregunta d).

El proceso administrativo siendo un conjunto de etapas que se interrelacionan por medio de un esfuerzo coordinado para lograr los objetivos del área administrativa de la empresa, consta de las etapas mencionadas a continuación: planeación, organización, dirección y control, el entrevistado considera que el proceso administrativo es de gran importancia ya que por medio de este se pueden aprovechar los recursos de la mejor manera; la planeación como una parte del proceso administrativo no se pone en práctica dentro de la institución debido a que esta comprende el diseño, formulación y selección de los objetivos, metas y programas de las demás unidades de la empresa; estos no se han proporcionado de manera formal sino de una manera verbal permitiendo el no cumplimiento de cada uno de ellos, la poca planeación dentro de la institución conlleva a que las decisiones se conviertan en improvisaciones.

Para poder activar la planeación según la persona encargada de la unidad de recursos humanos esta etapa se debe de comenzar con planes que comprendan una acción futura como por ejemplo misión, objetivos, estrategias, políticas, planes y presupuestos (anexo 3 pregunta 1, 2).

En la misión de la institución que representa la “razón de ser” y los objetivos, a pesar que se tiene en la documentación de ésta, no es facilitada al personal; debido a ello existe una parte de los empleados que aún no conoce la información, estas personas no permiten que el éxito de la institución se desarrolle a un 100% por la poca conexión que tienen con el rol que les corresponden dentro de la alcaldía (anexo 4 pregunta 1,2).

Es muy importante el poder realizar los planes con los que aún no cuenta la alcaldía para que pueda alcanzar sus metas, objetivos básicos en el corto, mediano y largo plazo, así mismo que pueda implementar guías de acción que orienten el adecuado funcionamiento para que se puedan tomar decisiones adecuadas a cada situación que se presente.

En la segunda etapa que es la organización primeramente la alcaldía cuenta con un organigrama pero no se encuentra claramente estructurado, en cuanto a los empleados la mayoría conoce cuáles son sus funciones ya que la institución cuenta con un manual en el que se encuentran establecidas , no así para la unidad de recursos humanos que aún no se le ha entregado un documento donde definan claramente las funciones que deben desempeñarse en dicho departamento, esto no permite que se logren los objetivos de la alcaldía, porque no se ha asignado para cada agrupamiento a un administrador con la autoridad indispensable para ejercer una adecuada supervisión, además no todas las personas que laboran en la institución están dispuestas a actuar y a participar en un mismo propósito.

En la fase de la integración se deben de identificar las necesidades para cubrir los puestos de una estructura organizacional, así también se identifica el inventario del personal

disponible, el reclutamiento, selección y contratación, evaluación, remuneración y capacitación del personal. En la alcaldía no se da la importancia debida a la ocupación de estos puestos, ni al manejo de información para un buen funcionamiento de esta. La integración como función del proceso administrativo debe de darle más importancia al personal en la selección, evaluación y desarrollo.

En la alcaldía los empleados trabajan aisladamente, buscando los objetivos individuales de sus puestos de trabajos y no los armonizan con los objetivos de la institución, muchas veces difieren los objetivos entre jefes y colaboradores, debido a ello la alcaldía necesita un administrador que logre que los empleados armonicen con las demandas de toda la institución para lograr la integración por medio de la dirección,

En la última fase que se dialogó en la entrevista, el control que es un seguimiento de las etapas anteriores en la cual se da la verificación de los planes que tienen que realizarse en la fase de planeación se encuentran en deficiencia, como anteriormente se ha mencionado muchas decisiones se toman por intuición y no porque haya un plan establecido, por consiguiente el control solo se lleva a cabo para algunas actividades que se realizan en la institución.

2. Presupuesto y planeación del recurso humano

La planeación de recursos humanos siendo una técnica para determinar la provisión y demanda de empleados para suministrarle a la organización, no se realiza de la forma adecuada en la institución, aunque de cierta manera haya un comunicado para atraer a las personas a laborar a la alcaldía en la encuesta realizada la mayor parte de personas respondió que ingresaron a la institución por medio de la recomendación, por lo cual no se le dio el seguimiento adecuado de reclutamiento, selección y contratación (ver anexo 4, pregunta No. 13).

El departamento de recursos humanos que es el encargado del presupuesto y planeación del recurso humano, control de los empleados, reclutamiento, selección y contratación, capacitación, evaluación del desempeño y compensaciones, es una parte clave para el éxito de la institución dado que contribuye al buen funcionamiento y al logro de los objetivos institucionales, además el presupuesto permite que la institución de prioridad a las actividades más importantes y asigne los recursos a cada una de ellas, en la recolección de la información mediante las encuestas y como complemento la entrevista se determinó que este departamento se encuentra ubicado en la estructura organizativa, pero la alcaldía no cuenta con un espacio físico adecuado para que la persona encargada desempeñe las actividades relacionadas a esta área, además esta persona no cuenta con el apoyo de los demás encargados de las unidades de la institución para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de ésta.(ver anexo 4, pregunta No. 3).

3. Análisis, descripción y valuación de puestos

Siendo esta una técnica muy importante para establecer las funciones y el valor que amerita un puesto de trabajo en toda institución, con base a la recolección de la información mediante la entrevista se determinó que en la alcaldía municipal de Suchitoto no realiza un análisis y descripción de puestos para determinar el valor de cada uno de los ellos; debido a que el valor del puesto es establecido por el concejo al momento de decidir a quién contratar, este problema se está dando por que la institución no cuenta con las herramientas necesarias como lo es un manual de análisis y descripción de puesto que les permita llevar de una manera más adecuada este proceso.(Ver anexo 3, pregunta 6).

En cuanto los resultados de la encuesta se determinó que parte de los empleados manifiestan que en la orientación se les ofreció la información general de la institución, pero esta información se le dio a conocer de manera informal debido a que fue información dada de manera hablada, es por ello que no todas las personas conocen la descripción del puesto, objetivos y reglamentos, otra parte de la población manifestó que no se le mostró

ningún documento, ni tampoco se le transmitió verbalmente, aunque se tenga un documento el cual describe las funciones de la mayoría de los puestos que se desempeñan en la institución pero no así un documento en físico (Ver anexo 4, pregunta 10).

4. Pagos y beneficios

Lo relacionado con esta actividad que va acorde con los sueldos y las prestaciones que son los beneficios que se le otorgan a los empleados por el servicio proporcionado a la institución, permitiendo la satisfacción de estos y ayudando a esta a mantener empleados satisfechos y motivados.

Según los datos obtenidos en la encuesta el mayor promedio de los encuestados manifiestan que el sueldo que reciben no va acorde a las funciones, conocimientos, habilidades ni al puesto que ejercen, otro porcentaje bastante representativo dicen si recibir el sueldo de acuerdo a sus funciones. Lo anterior origina molestias y bajo rendimiento del personal, debido que la remuneración no es asignada de manera justa e igual para todos los empleados. Por lo que es conveniente que la institución establezca un proceso adecuado de valuación de puestos e implementar un sistema de compensaciones que vaya acorde al nivel jerárquico, experiencia, tiempo de laborar en la institución y nivel académico, que requiera el puesto de trabajo (Ver anexo 4 pregunta 11).

En cuanto a los incentivos la opinión de la mayoría del personal encuestado, manifestaron que en la institución no se les otorga ningún tipo de incentivo adicional a su sueldo y los establecidos por ley; lo que puede decirse que de alguna manera impacta negativamente en el personal, debido que como es conocido los empleados son seres pensantes y emocionales que responden a estímulos que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades. (Ver anexo 4 Pregunta 12)

Por lo que el otorgamiento de reconocimientos sean estos de índole económico o no contribuyen en alguna medida a un mejor desarrollo de las funciones laborales, siendo esto de beneficio tanto para el empleado como para la institución.

Así mismo según los resultados obtenidos en la entrevista se pudo constatar que la alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta con un sistema de compensaciones ni de incentivos establecido para el personal, debido a que es el concejo el encargado de esta actividad, y es él quien decide si se les va a otorgar un beneficio o no a los empleados lo mismo sucede con los aumentos (ver anexo 3 preguntas 10, 11, 12). Por consiguiente los empleados no conocen si en la alcaldía existe algún tipo de incentivos adicionales a su sueldo, los resultados mostraron la inconformidad de los empleados en cuanto a su sueldo y los benéficos que le ofrece dicha institución.

5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

El proceso de reclutamiento de personal es muy importante para cualquier institución, estas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito deseado en su organización; según la entrevista realizada al encargado de la unidad de recursos humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto en relación al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se comprobó que esta no cuenta con un proceso establecido para llevar a cabo esta actividad que es tan importante, debido a que no cuentan con los conocimientos, herramientas ni los medios adecuados para llevarlo a cabo. Pero a pesar de no tener establecido dicho proceso lo han intentado realizar para algunas plazas, así mismo la institución pretende realizarlo puesto que la ley de la carrera administrativa lo exige, también manifestó que las pocas ocasiones que han intentado realizarlo los responsables de llevarlo a cabo han sido él, como encargado de la unidad de recursos humanos y la unidad técnica (ver anexo 3 pregunta 14 y 15).

Reclutamiento

Este proceso solo se realiza al momento de que existe una plaza vacante y esta se da a conocer a través de los medios de comunicación local y por publicaciones internas (Ver anexo 3, pregunta 16).

Según pregunta del cuestionario realizada a los empleados de las diferentes unidades sobre que fuentes se utilizaron para su reclutamiento se logró comprobar lo que se manifestó en la entrevista que en la alcaldía no se cuenta con un proceso de reclutamiento definido para incorporar personal nuevo, debido que con base a los resultados obtenidos en la interrogante, más del 50% de sus empleados ingresaron a la institución por medio de la recomendación (ver anexo 4 pregunta 13).

Lo que muestra que la alcaldía no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados y por ello es necesario establecer medios efectivos para la convocatoria de personas que posean, características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir el puesto que se requiera en la institución.

Selección

En cuanto a la selección del candidato no se aplican las herramientas ni las evaluaciones necesarias que determinen que esta persona es la idónea para la plaza, debido a la información obtenida en la entrevista a cerca de cuales técnicas de selección del personal utilizan se comprobó que solo se utiliza para este proceso, la obtención de curriculum vitae y la realización de entrevistas a los candidatos, ya que no se cuentan con más opciones como por ejemplo la solicitud de empleo entre otras, dado que en la mayoría de las ocasiones la selección se realiza de otras forma las cuales no son del conocimiento del encargado de la unidad(ver anexo 3 pregunta 17).

Y según los datos obtenidos en la encuesta se refleja que la alcaldía no cuenta con un proceso establecido de selección de personal, puesto que si bien la mayoría de los

encuestados contestó que fueron seleccionados mediante una entrevista, así mismo un 24% afirmó no se utilizó ninguna técnica de las mencionadas, por otra parte hay un porcentaje que manifiesta haber realizado prueba de conocimientos o psicológicas, lo cual debe afectar a la institución generando inconformidad entre los empleados y muestra la necesidad de implementar un sistema de administración que contribuya a establecer un proceso único y adecuado para dicha selección. (Ver anexo 4 pregunta 14).

Contratación

Así mismo para la contratación no hay un proceso establecido formalmente ya que el encargado de recursos humanos expresó que quien toma la decisión de quien contratar o no, es el concejo y que él solo se limita a realizar los procedimientos anteriores a la contratación en las ocasiones en que estos se han realizado además elabora el contrato cuando el concejo ya ha tomado la decisión de contratar al candidato. (Ver anexo 3 pregunta 18, 19).

Inducción

Por último en relación a la inducción al realizar la entrevista y preguntar que quién es el encargado de orientar al nuevo empleado se manifestó que nadie, pero que lo pretenden hacer, además no lo realizan porque la institución no cuenta con las herramientas como el manual de bienvenida y el de inducción. Con toda la información obtenida tanto en las encuesta como en la entrevista se logró comprobar que la alcaldía no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (Ver anexo 3 preguntas 20 y 21); por lo que es conveniente que la alcaldía busque los medios para solventar estos inconvenientes y de esta forma ingresar personal altamente capacitado y con deseos de hacer bien su trabajo en beneficio de la institución.

6. Capacitación y desarrollo del personal

Capacitación

Como ya se ha mencionado anteriormente el recurso humano desempeña un papel determinante en el éxito de una institución, es por eso que hoy en día estas invierten mucho a fin de tener personal bien capacitado proporcionando así la calidad de los servicios que prestan.

En la alcaldía municipal de Suchitoto se realiza el esfuerzo por parte del jefe de la unidad de recursos humanos de contactar con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, para impartir diferentes capacitaciones al personal sobre todo en el área de atención al cliente, sin embargo no son constantes ya que esto se realiza una o dos veces al año y no han sido impartidas a todo el personal, además este en su mayoría considera que es necesaria la capacitación (Ver anexo 3, pregunta 22 y 23)

Lo anterior establece que los empleados de la alcaldía están siendo capacitados en algunas áreas relacionadas a las funciones que desempeñan en la institución, sin embargo es necesario la aplicación de procesos previos necesarios dentro de la administración del recurso humano, que faciliten detectar las necesidades de capacitación y programación de las mismas.

Para lograr crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere en la institución, se necesita de un esfuerzo constante y planificado como lo es un plan de capacitación bien elaborado que parta de un diagnóstico de necesidades de la misma en la institución.

Desarrollo

Los cambios acelerados que viven en la actualidad, personas y organizaciones, dan la pauta a la necesidad de desarrollar la capacidad de anticiparse y adaptarse a circunstancias que beneficien el crecimiento institucional y personal.

En la alcaldía municipal de Suchitoto no se le ha dado la debida importancia a esta necesidad, ya que si bien se imparten ciertas capacitaciones, seminarios y talleres formativos a algunos de los empleados, no existe ninguna programación que muestre más interés, en promover empleados que muestren habilidades y capacidad para desempeñarse en otros cargos, una vez se les brindara la oportunidad.

Debido que tanto la información proporcionada por parte de la mayoría del personal encuestado como del jefe de la unidad de recursos humanos no existe en la institución un proceso establecido para realizar ascensos, basado en políticas institucionales que permitan satisfacer al empleado al conocer que sus esfuerzos dentro de la institución son reconocidos y valorados aprovechando así, sus habilidades y destrezas individuales (Ver anexos 3 y 4, preguntas 26 y 21 respectivamente).

7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que facilita a las empresas conocer cómo están desempeñando sus funciones y responsabilidades los empleados, si existen deficiencias laborales, si se requiere capacitación, así mismo funciona como insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos promociones y hasta despidos.

Los empleados de la alcaldía municipal de Suchitoto, no son sometidos a evaluación de desempeño; lo que ocasiona que la institución no pueda establecer y los objetivos de cada puesto son alcanzados, a la vez impide supervisar efectivamente el rendimiento de sus empleados (Ver anexo 3, pregunta 9).

Cabe mencionar que la institución cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño, sin embargo este no ha sido aprobado para utilización, lo que impide establecer factores que afectan el trabajo de los empleados y las medidas de solución respectivas.

8. Relaciones laborales

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen por medio de un contrato de trabajo entre el empleado y el empleador, la alcaldía cuenta con este importante documento en el cual se estipulan los derechos y obligaciones regulando la relación laboral, dicho documento que es la parte legal y el sueldo establecido son los elementos importante de una relación laboral, esto nos permite decir que efectivamente el trabajador se encuentra dentro de ella, dicha relación al empleador le permite establecer una relación de orden, obediencia y ubicación de la fuerza de trabajo y por consiguiente la toma de decisiones con sus colaboradores y a estos la seguridad de cumplimiento de sus derechos laborales. La alcaldía provee las prestaciones y el salario establecido en el contrato de trabajo que le corresponde a cada quien, tratando de mantener una equidad de ambas partes para poder lograr un mejor desarrollo dentro de la organización aun cuando hay cierta cantidad de empleados que ha manifestado que realizan algunas actividades que no le competen en su puesto de trabajo

Así mismo con respecto a la comunicación el concejo se reúne con parte de los empleados para poder escuchar sus inquietudes y tratar de darle solución a estas, sin embargo estas reuniones no se dan tan a menudo. (Ver anexo 3, pregunta 27).

9. Control del recurso humano

El control del recurso humano es muy importante, ya que permite detectar las fallas, así como establecer mecanismos para su corrección, de aquí la importancia del registro del personal, puesto que facilita la toma de decisiones al tener la información precisa.

Por lo que es importante que la alcaldía cuente con un registro de personal, que facilite la administración del mismo, en el cual se registren todos los aspectos relacionados con cada empleado.

Los registros que la alcaldía municipal de Suchitoto realiza son el control de entradas y salida por medio de la firma en un libro ubicado en la entrada de la misma, solicitud de permisos elaboradas manualmente y el expediente de cada empleado.

Con lo anterior se establece que el control es aplicado a todos los miembros de la institución, sin embargo la información generada no contribuye a la detección de desviaciones en el desarrollo de las actividades, debido que no es un sistema que proporcione seguridad de la información.

10. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La unidad de recursos humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta con las herramientas técnicas ni con el espacio físico adecuado para el buen funcionamiento, debido a que la persona encargada no tiene el apoyo suficiente para poder tomar decisiones que permitan lograr juntamente con los empleados la estrategia organizacional.
2. Existe un contrato laboral que permite una estrecha relación entre el empleado y el empleador, sin embargo la comunicación no es suficiente para lograr los objetivos institucionales, debido a que no todos los empleados participan en las reuniones que se dan entre el concejo y los trabajadores.
3. La alcaldía carece de un proceso definido de reclutamiento y selección de recursos humanos, para poder contratar al personal idóneo para la institución.

4. La fuente más utilizada para el reclutamiento es la recomendación por los mismos empleados. Porque consideran que de esta forma obtienen a los candidatos conocidos y confiables, pero no así por la capacidad y el rendimiento que se requiere para que una persona sea contratada.
5. En el reclutamiento y selección de personal no se aplican los pasos necesarios para dicho proceso, debido a que no se emplean las evaluaciones pertinentes.
6. El proceso de inducción desarrollado por la alcaldía municipal de Suchitoto, no es el más adecuado ya que el nuevo empleado no recibe el proceso de acuerdo a las necesidades de integración al ambiente de trabajo, debido a que no tienen diseñado un manual de inducción que los oriente.
7. En la institución no se les provee incentivos a los empleados, generando insatisfacción y afectando el desempeño del personal. De igual forma en relación a los ascensos estos se realizan, pero no existe un proceso establecido para otorgarlos.
8. En la institución no existe un plan de capacitación establecido, si bien se imparten capacitaciones por parte de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional “INSAFORP”, estas se realizan una o dos veces al año y no se basan en un diagnóstico de necesidades de la mismas, por lo que estas no pueden reflejar mayor contribución al cumplimiento efectivo de las labores del personal en la institución, así mismo en la alcaldía no existe políticas concretas en cuanto al desarrollo del personal.
9. La alcaldía no cuenta con una herramienta que permita analizar y describir las funciones de los puestos para realizar la respectiva valuación de los mismos.

10. En relación a la evaluación del desempeño la institución cuenta con esta herramienta, no obstante este no se utiliza dado que no ha sido aprobado por el concejo municipal.
11. El registro de personal se realiza mediante un libro que es firmado a la entrada y salida, y la presentación de permisos por escrito, esto no es suficiente para tener un control del personal que garantice el cumplimiento de las labores en la institución.
12. En la alcaldía no se tiene un inventario del recurso humano que presta sus servicios para ésta.

Recomendaciones

1. Proporcionar a la unidad de recursos humanos las herramientas técnicas y el espacio físico en el cual se pueda desempeñar además un documento en el cual se encuentren claramente estipuladas las funciones que le competen. según la jerarquía en la que se encuentre ubicado en la estructura organizativa, y así reforzar el compromiso mediante la comunicación directa (empleado/empleador) con la estrategia organizacional, es decir, la misión, la visión y los objetivos de la institución para lograr exitosamente el funcionamiento de la alcaldía
2. Fomentar las relaciones de trabajo no solo empleado y empleador sino también entre compañeros, esto puede ser mediante reuniones informales donde puedan hablar libremente de sus emociones y de los objetivos que ellos tengan en la institución, además los jefes deben de tener actitudes equilibradas con todos los empleados que conforman el equipo de trabajo en la alcaldía.

3. Contar con un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, mediante el diseño de herramientas necesarias como lo es un manual de reclutamiento y selección de personal, que estandarice el procedimiento a seguir.
4. Identificar a los posibles candidatos dentro de la institución, para luego utilizar el reclutamiento externo y así obtener más candidatos para ser sometidos al proceso de selección, para que esta pueda contratar al personal que cumpla con los perfiles específicos de la vacante, mediante el uso adecuado de las fuentes de reclutamiento.
5. Aplicar las evaluaciones necesarias que permitan garantizar los resultados esperados en el proceso de selección y así dotar a la alcaldía de candidatos calificados.
6. Elaborar el manual de inducción que permita realizar el proceso adecuado a las necesidades de integración del nuevo empleado en la institución.
7. La institución debe diseñar e implementar un plan de incentivos, tomando como base una previa evaluación del desempeño. Esto, contribuirá en gran medida a aumentar el nivel de motivación de los empleados, así como también su productividad. De igual forma se recomienda establecer un proceso adecuado para realizar los ascensos.
8. Elaborar y ejecutar un plan de capacitación, basado en el estudio de necesidades de las mismas, que permita aumentar y actualizar los conocimientos de los empleados lo que a su vez permitirá aumentar su productividad. Así también, se debe implementar un plan que contribuya a encauzar adecuadamente las habilidades de cada persona hacia el desarrollo individual como institucional.

9. Elaborar un manual análisis y descripción de puestos que le permita valorar adecuadamente los mismos de acuerdo a la complejidad y responsabilidad que estos requieran.
10. Aprobar e implementar el instrumento de evaluación de desempeño, ya que este es de gran utilidad para la toma de decisiones.
11. Utilización de otros mecanismos, que garanticen en mayor medida el control del personal.
12. Elaborar un inventario del personal el cual contenga cuantos profesionales universitarios, técnicos, bachilleres, secretarias, personal obrero etc (**Ver anexo 5**)

11. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la alcaldía municipal de Suchitoto como la señora alcaldesa Pedrina Rivera, y el jefe de recursos humanos Wilfredo Mejía Alas; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que estos insumos serán de mucha utilidad para crear las herramientas técnicas necesarias que al implementarlas contribuyan a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Limitaciones

- Se dificultó la recolección de información en algunas de las unidades, puesto que el personal de las mismas desempeñan sus obligaciones fuera de la institución.
- Algunos empleados, manifestaron cierta indiferencia al solicitarles su colaboración para proporcionar la información, lo que ocasionó cierta incomodidad al grupo de investigación.
- Se observó que algunos empleados encuestados mostraron cierto temor al contestar el cuestionario, sin embargo se logró obtener la información.
- Se manifestaron inconvenientes al momento de recuperar las encuestas, por el hecho que algunos empleados afirmaron no tenerlos completos por motivos de tiempo o extravío, dio lugar al retraso de la investigación.
- Se detuvo la investigación por casi un mes por verse en la necesidad de la aprobación de un nuevo tema, esto debido a que el primero no fue aprobado por Junta Directiva de la Universidad de El Salvador.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

A. IMPORTANCIA

Las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto se elaboran con el propósito de que ésta cuente con las herramientas necesarias y requeridas para tomar decisiones oportunas que garanticen el éxito de la institución. Contando de esta forma con el personal más idóneo para los diferentes puestos que poseen.

B. OBJETIVOS

Generales

Elaborar las herramientas técnicas para la función de administración de Recursos Humanos, que se ajusten a las necesidades de la alcaldía municipal de Suchitoto y así fortalecer el desempeño del personal.

Específicos

- Aplicar las herramientas técnicas administrativas para la ejecución de las funciones asignadas a la unidad de recursos humanos.
- Incorporar las funciones de la unidad de recursos humanos al manual de funciones de acuerdo a la estructura organizativa, identificando los niveles de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación entre los elementos que integran la organización y las funciones de cada cargo.
- Rediseñar la estructura organizativa para una mejor visualización de las unidades que forman parte de la institución.

- Detallar las actividades necesarias para implementar la propuesta de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Acorde a la necesidad de la alcaldía municipal de Suchitoto de fortalecer la administración del recurso humano, es necesario e importante que esta cuente con las herramientas técnicas administrativas que ayuden a realizar de manera eficiente las funciones que le competen a la unidad de recursos humanos, en relación a lo siguiente.

1. Descripción de puestos
2. Planeación del recurso humano
3. Reclutamiento
4. Selección
5. Contratación
6. Manual de inducción
7. Capacitación y desarrollo.
8. Manual de funciones para la unidad de recursos humanos y unidades propuestas
9. Reestructuración de la estructura organizativa.

D. APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

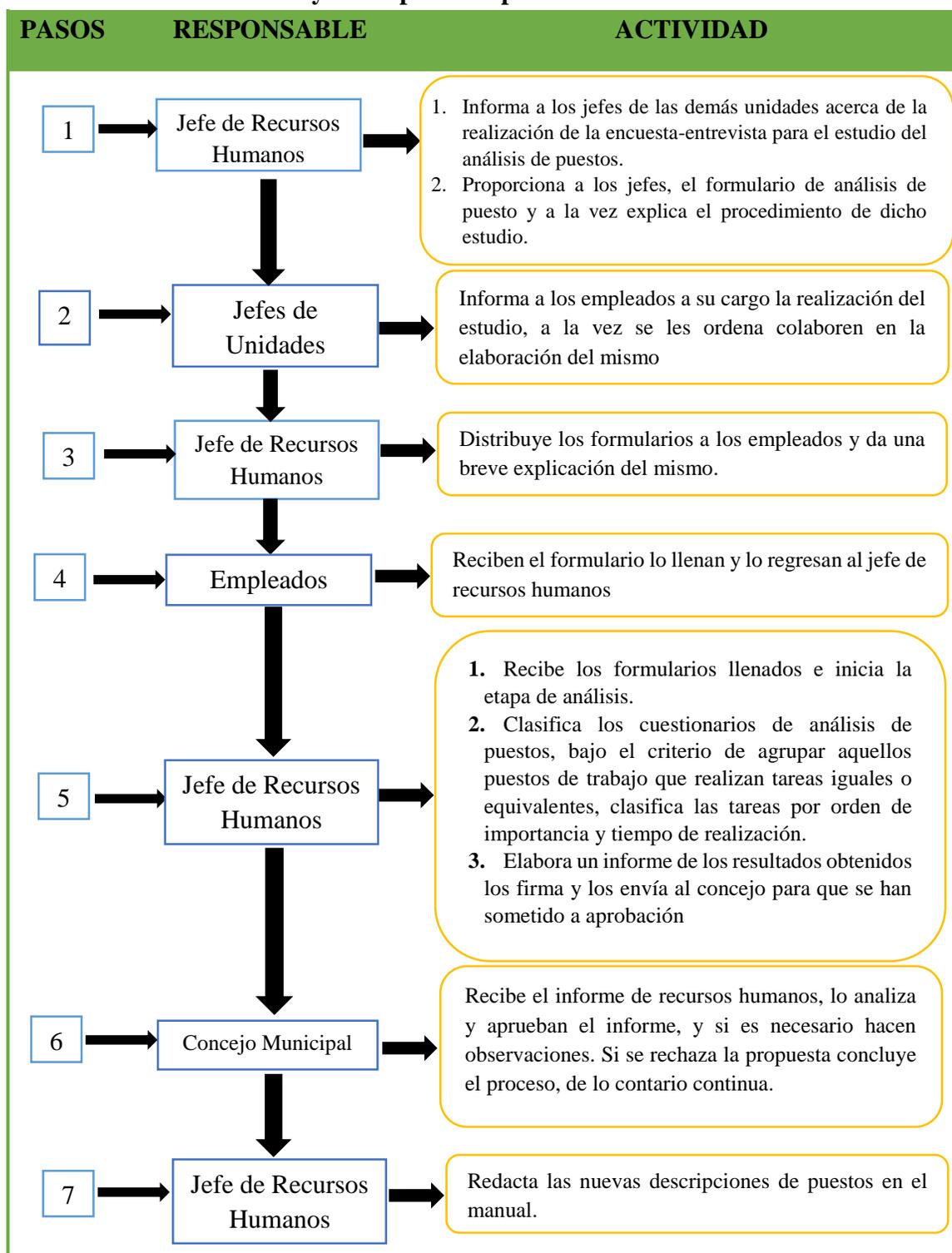
1. Descripción de puestos

Es una herramienta administrativa muy importante que debe existir en toda institución pues a través de él se describen las funciones que deben desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes unidades organizativas que conforman la alcaldía así mismo los requisitos necesarios para cada puesto.

a. Política

- ✚ Revisar el manual de puestos por lo menos una vez al año con el fin de actualizarlo, adecuándolo a las necesidades cambiantes de la alcaldía.
- ✚ Dar a conocer a los empleados todo cambio que se le haga al manual para que estos tengan claras sus funciones y responsabilidades.
- ✚ Los cambios en el manual serán realizados únicamente por el jefe de recursos humanos.
- ✚ Redefinir las funciones de cada puesto de trabajo asignando en forma adecuada las tareas a realizar por cada empleado a fin de eliminar el sobre carga de trabajo.
- ✚ Proporcionar una fotocopia de la descripción del puesto de trabajo a cada uno de los empleados.

b. Proceso del análisis y descripción de puestos



2. Planeación del recurso humano

La planeación del personal en la alcaldía municipal de Suchitoto, será realizada por la unidad de recursos humanos, tomando en cuenta el personal que ya se tiene contratado así como el que se proyecta incorporar a la institución.

En cuanto la alcaldía implemente la propuesta la unidad de recursos humanos contará con las herramientas técnicas necesarias para poder planear y organizar, dirigir y controlar la administración del recurso humano que se encuentra laborando en la alcaldía.

a. Políticas

- La unidad de recursos humanos determinará de manera sistemática la provisión y demanda de empleados necesarios para solventar las necesidades de personal.
- Suministrar a la alcaldía todo el personal idóneo en el momento que se necesite y de esa manera poder lograr los objetivos institucionales.
- El jefe de la unidad de recursos humanos debe mantener una buena comunicación y contacto permanente con las demás unidades y departamentos que conforman la alcaldía.

b. Establecimiento de objetivos

La alcaldía debe establecer objetivos que le permitan un mayor conocimiento de los objetivos de los empleados, esto le servirá como base para que estos se desempeñen en el cumplimiento de sus actividades.

c. Proyecto

El planeamiento de recursos humanos que se proyecta contratar contará con las técnicas y herramienta necesarias, de esa manera la unidad de recursos humanos tendrá una mayor participación en la planificación de nuevas contrataciones. Es necesario e importante mencionar que las cargas de trabajo y las funciones propias de cada unidad establecerán las necesidades de personal que se suplirán mediante el traslado de carácter interno en la

alcaldía municipal de Suchitoto únicamente cuando el recurso no se encuentre dentro, se proyectará ingreso de personas ajenas a la institución es por ellos que se presenta la propuesta de un modelo de requisición de personal.

d. Propuesta de formato de requisición del personal

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO
	REQUISICIÓN DE PERSONAL
Atentamente Solicito: _____	
Para la unidad de: _____	
Para cubrir el puesto de: _____	
Justificación: _____	
Descripción del puesto (breve): _____	
Requisitos: _____	
FIRMAS.	
Solicitante: _____ Jefe de Recursos humanos: _____	
Recibido: _____	
Fecha de solicitud: _____ Fechas de aprobación: _____	

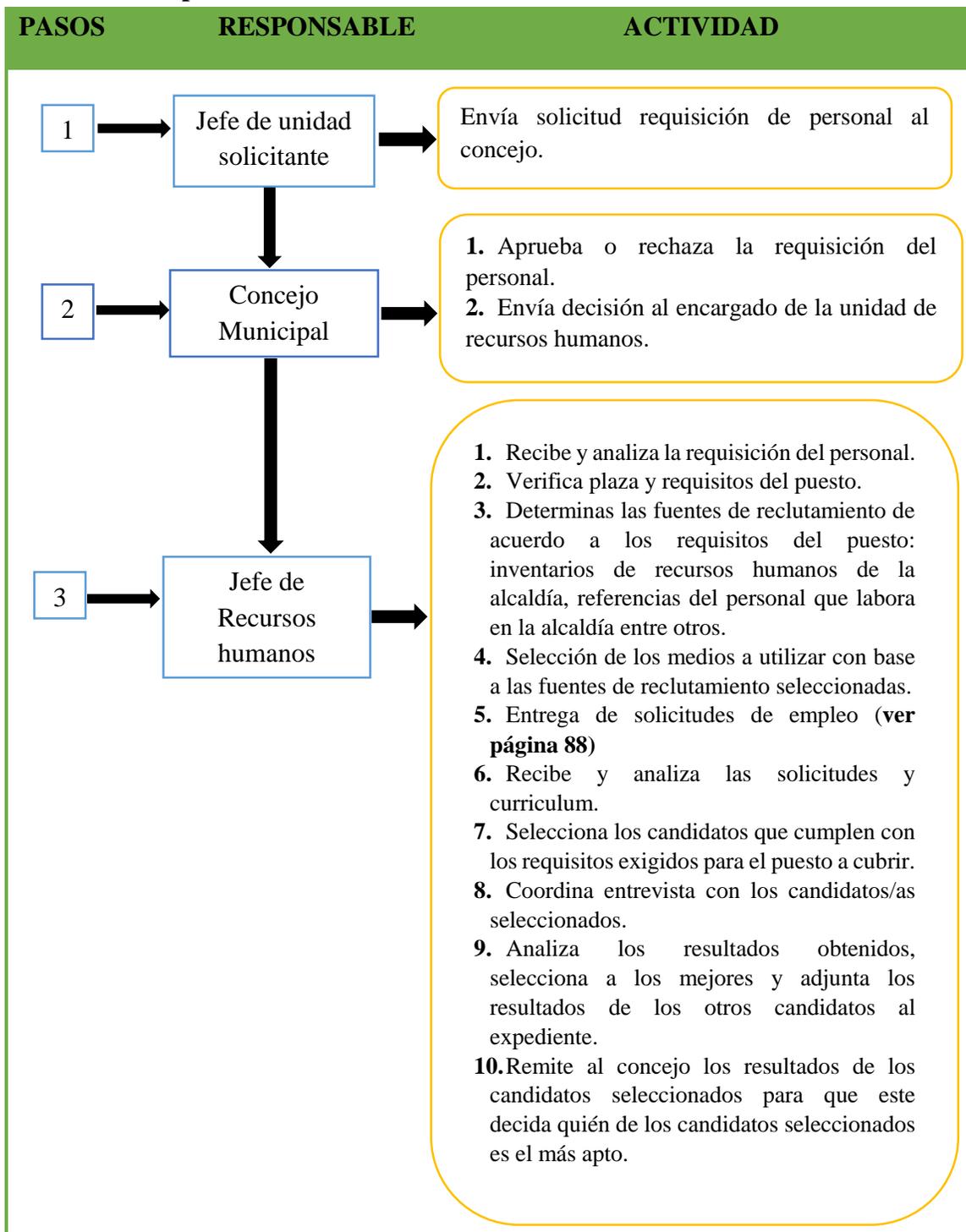
3. Reclutamiento

Este proceso es muy importante dentro de cualquier institución, y a la alcaldía municipal de Suchitoto le permitirá identificar y atraer a los candidatos idóneos y capaces para ocupar y desempeñar la plaza vacante.

a. Políticas

- La unidad o departamento donde se presenta un vacante determinará los requisitos necesarios para el candidato que ocupara el puesto correspondiente.
- La solicitud para cubrir la vacante se realizará a través de un formulario el cual deberá estar aprobado por el concejo municipal.
- Cuando ya se cuente con los componentes básicos de información se procederá a la actividad de reclutar los que estarán constituidos por la descripción de puestos así como las características que debe poseer y reunir el candidato.
- Los requisitos del personal deben de preverse con anticipación para lograr un buen reclutamiento.
- En el momento que exista una vacante se deberá dar mayor prioridad al reclutamiento interno; y en el caso de no encontrar a la persona con las habilidades y destrezas necesarias para la plaza, entonces se recurrirá al reclutamiento externo.
- Deberá de existir una buena coordinación interna entre la unidad de recursos humanos y las demás unidades y departamentos de la alcaldía para que exista un reclutamiento interno exitoso.

b. Proceso para el reclutamiento del recurso humano





ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía
Reciente

Es importante que el (la) solicitante llene todos los espacios de esta hoja de su puño y letra, en los que no pueda llenar debe trazar una línea, la falta de cumplimiento de estos requisitos se considerará descuido: las referencias deben ser personas responsables y no de deben incluir familiares de el/la solicitante.

Lugar y fecha: _____

Empleo Solicitado: _____

DATOS PERSONALES.

Nombre completo: _____

Apellido paterno Apellido materno Nombre

Lugar y fecha de nacimiento _____

Edad Estado civil: Soltero/a Casado/a Acompañado/a Divorciado/a Viudo/a

DUI: _____ Extendido en: _____

(Lugar y fecha)

NIT: _____ AFP: _____ No. Licencia de conducir _____

Tipo de licencia: _____ E-mail: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Cel.: _____

COMPOSICIÓN DEL GRUPO FAMILIAR

Nombre	Edad	Parentesco

Cuántas personas dependen económicamente de usted: _____

CONDICIONES DE SALUD

¿Cuál es la condición de salud en general? _____ Defectos de la vista: Si NO

¿Del oído? Si NO Respiratorios Si NO En caso de afirmativo detalle a continuación _____

¿De qué enfermedad ha padecido en los doce meses anteriores a la fecha de la presente solicitud? _____

¿Cuál es su peso actual? (libras) _____ ¿Cuál es su estatura? (en cms): _____

FORMACIÓN ACADÉMICA

Detalle a continuación las instituciones donde hizo sus estudios

Nombre de la institución	Lugar	Grado, Curso o Título obtenido	Año de Ingreso	Año de Egreso

Además del español, conoce otro idioma _____ cuál _____

Indique si poco, regular o bien para: Hablarlo: _____ Escribirlo: _____ Entenderlo: _____

QUE EQUIPOS SABE USAR | **QUE VEHICULOS SABE MANEJAR** | ¿Donde trabaja usted actualmente? _____

Computadora Pick-Up ¿Desde cuándo trabaja en esa empresa? _____

Teléfono Camión ¿cuál es su salario actual? _____

Fax Automóviles ¿Qué cargo desempeña actualmente? _____

Impresora Motocicleta ¿Porque desea retirarse? _____

Fotocopiadora

Scanner

¿Lo/la recomienda alguna persona que trabaja en la alcaldía municipal de Suchitoto? Si No en caso de ser positiva la respuesta anterior, identifique el nombre: _____

Años de conocer a la persona que lo recomienda: _____

Empleos en los últimos años

Patrono o empresa	Dirección/teléfono	Puesto ocupado	Sueldo	Fecha de Ingreso		Fecha de Egreso		Motivo de su retiro
				Mes	Año	Mes	Año	

Nombrar tres jefes inmediatos anteriores

Nombres	Profesión u ocupación	Dirección completa (indispensable)	Teléfono

Detalle tres personas que lo (la) conozcan bien.

Nombres	Profesión u ocupación	Números de años que lo(la) conoce	Dirección completa (indispensable)	Teléfono

Otros datos que él (la) interesada estime de interés _____

Declaro que los informes contenidos en la presente solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y la autorizo a la alcaldía municipal de Suchitoto para que haga cuantas investigaciones crea conveniente para verificar la exactitud de los mismos

IMPORTANTE

La alcaldía municipal de Suchitoto reserva el derecho de propiedad de la presente solicitud y fotografía adjunta y en ningún caso se devolverá al interesado

PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE PERSONAL

Entrevistado(a) por: _____
(Nombre y Cargo)
¿Recomendables para admisión? Si _____ No _____
Puesto que ocupará _____ Sueldo Inicial US\$ _____
Fecha de ingreso ____/____/____ Código asignado _____
Ubicación _____
Observaciones adicionales _____

FIRMA DE EL (LA) SOLICITANTE

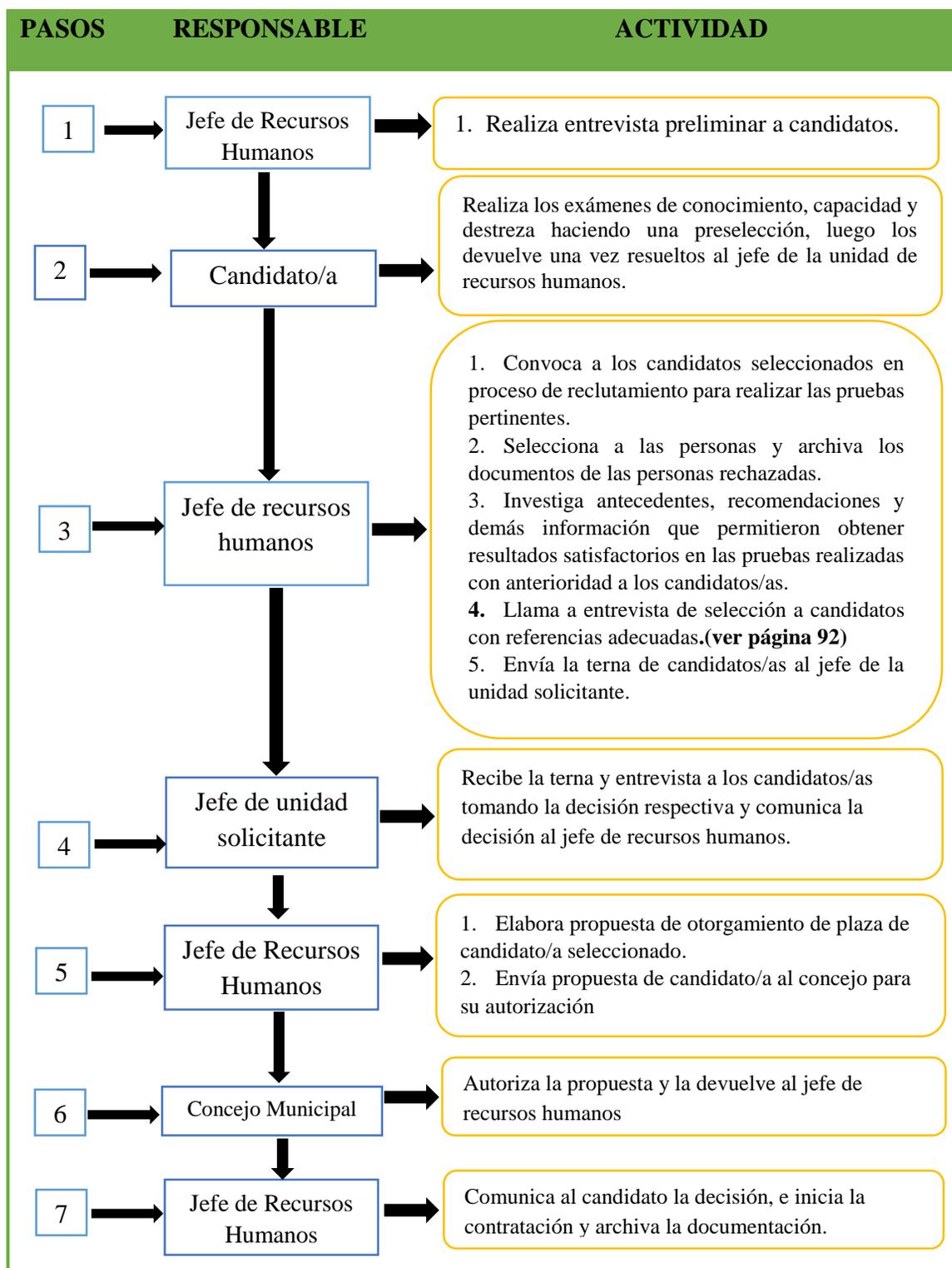
4. Selección

Un buen proceso de selección es muy importante en toda administración de recursos humanos de cualquier institución sea esta pública o privada, debido a que por medio de este se encuentran a los candidatos más idóneos, con las características, habilidades, conocimientos, actitudes, requeridas para una vacante; este proceso inicia luego que se complete el proceso de reclutamiento, que éste es el que le proporciona las condiciones más aptas, es por ello que se presenta la propuesta de una guía de entrevista (ver página 92)

a. Políticas

- Todos los candidatos que fueron electos en el proceso de reclutamiento deberán participar en todo el proceso de la selección, a excepción de los candidatos que resulten del reclutamiento interno que se le exonera la etapa de los exámenes médicos.
- El jefe de la unidad de recursos humanos y el jefe de la unidad que solicita el personal deberán asumir la responsabilidad de llevar a cabo la selección, con el propósito de tomar una decisión adecuada entre las características del candidato/a y las especificaciones del puesto.
- Al personal interno de la institución se le debe dar mayor prioridad que los candidatos resultantes de fuentes externas.
- La información del proceso de selección debe ser tratada de una forma confidencial y discrecional.

a. Proceso de selección





ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO

GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Puesto:

Fecha:

Nombre del candidato:

Puntos de referencia	Notas del entrevistador
<p align="center">1. Historial formativo</p>	
<p>1.1 Formación básica: Niveles alcanzados, motivos de la elección. Rendimiento. Cambios de centro de estudios. Interrupciones. Edad de obtención de los grados comparados con la media. Materias preferidas. Nivel educativo de los padres. Etc.</p> <p>1.2 Formación para el puesto: Especialidades. Cursos y seminarios. Idiomas.</p>	
<p align="center">2. Historial profesional</p>	
<p>2.1 Historial laboral: Empresas. Puestos. Funciones y niveles de responsabilidad. Aspiración Salarial. Motivos de cambio. Rutinas de trabajo. Formación académica etc.</p> <p>2.2 Trayectoria profesional: Ascendente. Estable. Regresiva. Tiempo en desempleo. Antigüedad del actual empleo.</p> <p>2.3 Integración: Problemas de adaptación al trabajo. Manejo de figuras con autoridad, igual condición y subordinados.</p>	
<p align="center">3. Experiencia para el puesto</p>	
<p>3.1 Nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.</p>	

<p>4. Motivación hacia el puesto</p>	
<p>Tipos de motivación: económica, promoción, estatus, área motivacional de trabajo.</p>	
<p>5. Relaciones Interpersonales</p>	
<p>Gusto por el contacto social, trabajo en equipo. Comprensión y adaptación con los demás.</p>	
<p>6. Personalidad.</p>	
<p>Madurez. Responsabilidad. Disciplina. Cooperación. Comunicación. Practicidad. Dinamismo etc.</p>	
<p>7. Apariencia exterior.</p>	
<p>7.1 Apariencia física. Vestido. Salud y vitalidad aparente.</p> <p>7.2 Modales: Expresión del rostro. Ademanes y gestos. Saludo. Educación. Simpatía.</p> <p>7.3 Expresión verbal: Tono de voz. Claridad de ideas. Fluidez. Vocabulario.</p> <p>7.4 Actitud: Suspicious. Timidez. Seguridad en sí mismo. Agresividad. Confiable.</p>	

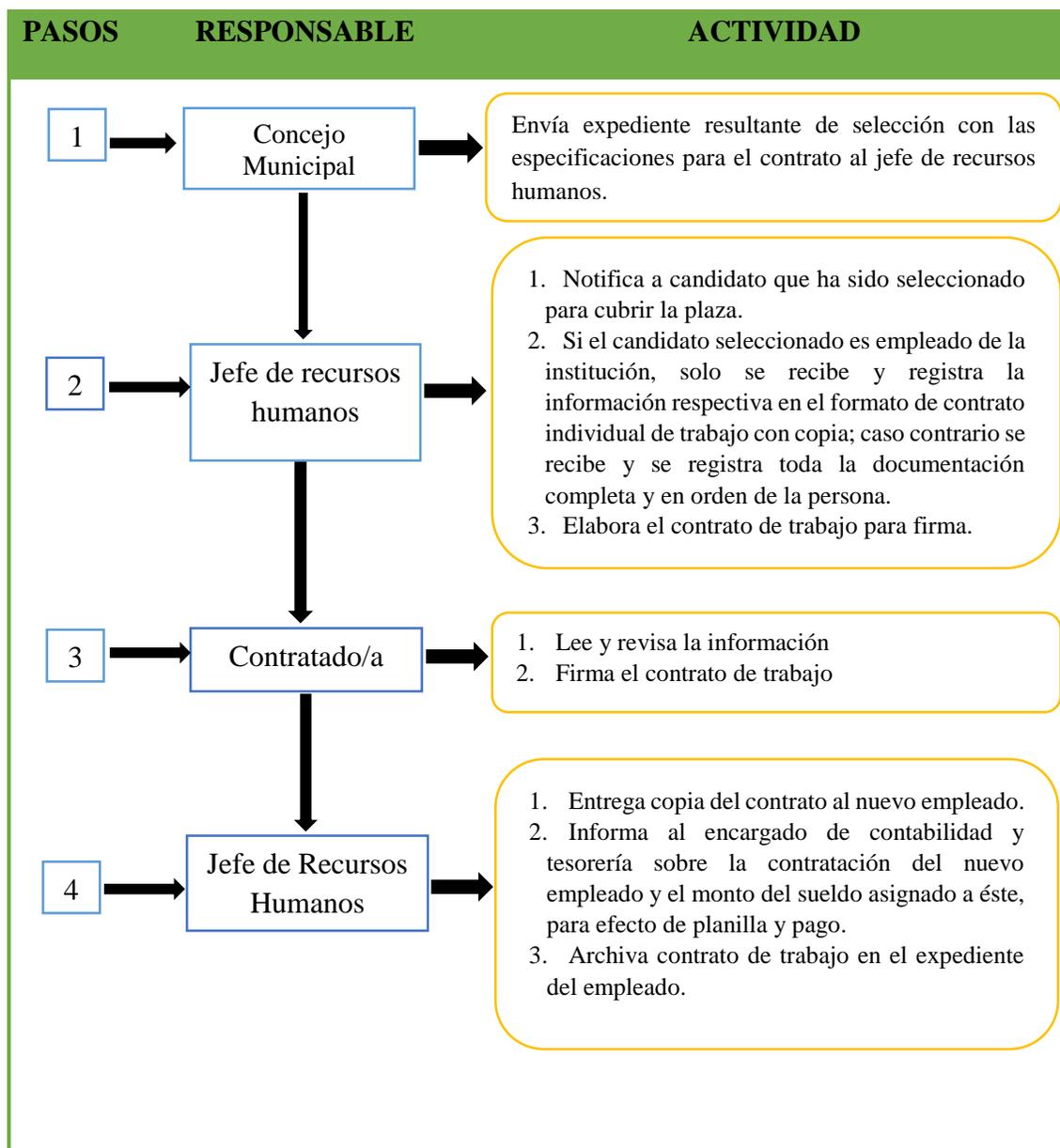
5. Contratación

Este es el último proceso para la incorporación de personal a la institución, en esta etapa se formaliza el nombramiento del nuevo trabajador, legalizando la relación empleador – empleado y se establecen las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñará éste.

a. Políticas

- El personal que ingrese a formar parte de la alcaldía municipal de Suchitoto, lo podrá hacer bajo la modalidad de eventual (contrato) o permanentes (ley de salario), por lo que tendrá que firmar un documento y quedarán amparados bajo la ley del Servicio Civil.
- Deberá firmar el contrato de trabajo a más tardar dentro de los primeros cinco días.
- En el expediente de cada uno de los empleados debe adjuntarse copia del contrato y acuerdo del nombramiento.

b. Proceso de contratación



6. Manual de Inducción

La inducción del personal es una etapa esencial e importante del proceso de incorporación del nuevo recurso humano a la institución, es por eso que se ha elaborado el manual de inducción que será de mucha utilidad para el personal a cargo de llevar a cabo dicho proceso. Es decir que dispondrá de una herramienta técnica que les servirá como medios

de información para todo nuevo empleado que ingresará a la alcaldía municipal de Suchitoto.

a. Políticas

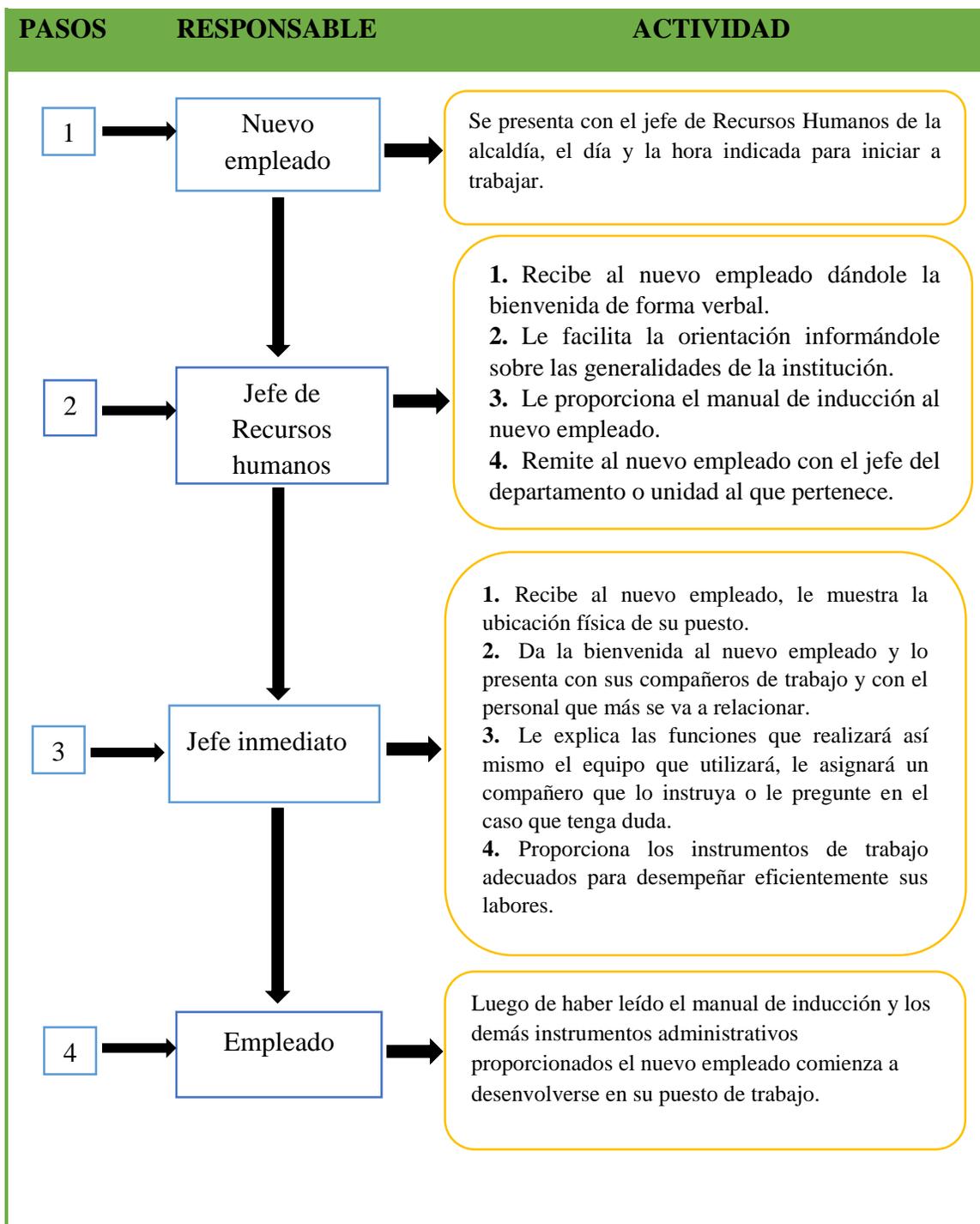
- La inducción se implementará a todo el personal nuevo que ingrese a laborar por primera vez a la institución, teniendo como objetivo principal la adaptación del mismo en el menor tiempo posible.
- El proceso de inducción inicia luego de la etapa de la contratación del nuevo empleado.
- Dentro de la inducción se hará énfasis al conocimiento de la filosofía institucional como la visión, misión, así mismo las funciones, estructura organizativa, etc., de la alcaldía.
- Proporcionar al nuevo empleado información general relacionada con la institución y del puesto de trabajo que desempeñará.
- Posibilitar los recursos y el tiempo necesario para que el empleado nuevo adquiera toda la documentación legal que no posea al momento de ser contratado.

b. Propuesta de manual de inducción

Según la información obtenida en la investigación y detallada en el diagnóstico en cuanto a la función de la inducción del personal la alcaldía municipal de Suchitoto no cuenta donde estén establecidas las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto.

Por lo anteriormente mencionado, se ha diseñado un proceso para la inducción del personal y un manual de inducción (ver página 98) el cual facilitará el proceso de la inducción en la institución.

c. Proceso de inducción



d. Manual de inducción



Introducción

El manual que tienes en tus manos, ha sido elaborado con el propósito de servirte de guía para tu adecuada integración al que desde ahora es tu lugar de trabajo.

En este manual se encuentra la información primordial para tu adaptación a tu medio ambiente de trabajo.

Al integrarte a nuestro equipo de trabajo te hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión y misión través de tu trabajo.

¡Bienvenido!



En nombre de la administración y todo el personal, reciba la más cordial bienvenida y nos sentimos, muy felices de que pase a formar parte de la gran familia de la alcaldía municipal de Suchitoto, esperamos que este manual le ayude a conocer algunos aspectos importantes sobre la institución y el desempeño que esperamos en su trabajo.

Si usted ha sido seleccionado estamos seguros que es por su capacidad, méritos y potencial humano y no dudamos que tendrá mucho éxito desempeñándose como miembro de nuestro equipo de trabajo, no dude en pedir ayuda y preguntar cuando lo necesite, haremos todo lo posible para que su adaptación sea la más rápida y fácil.

Le deseamos mucho éxito es su labores, y nuevamente bienvenido/a a la alcaldía municipal de Suchitoto.

Atentamente.



La primera alcaldía municipal de Suchitoto fue fundada el 15 de enero de 1545; y en 1904 la alcaldía adquirió la casa contigua al edificio municipal, propiedad de la Sra. Virginia Peña, con el fin de ampliar el local y las diferentes oficinas, por lo que se pidió un subsidio al Supremo Gobierno para dicha obra. Se sabe que la alcaldía municipal actual, con algunas mínimas alteraciones y modificaciones, ha permanecido en el mismo sitio desde 1904.

Situación actual de la alcaldía municipal de Suchitoto.

La alcaldía tiene como competencias principales la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales del municipio, la promoción, regulación y control de la actividad económica, cultural y social de la localidad, y la planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas necesarias para el municipio.

Se cuenta con 24 departamentos: de los cuales se puede mencionar, Planificación, Catastro, Registro Familiar, Contabilidad, Tesorería, y Servicios Municipales entre otros, con un total de 110 empleados.

Para mejorar la eficiencia administrativa y operativa se preparó y se está poniendo en marcha un plan de modernización municipal que consiste en cualificar al personal, mejorar los procedimientos administrativos, mejorar la disponibilidad de equipo y materiales necesarios, y contar con instrumentos adecuados para el manejo de la información.



Somos una municipalidad sostenible, transparente, participativa y democrática que trabaja en el desarrollo integral del territorio en lo político, social, económico, cultural y ambiental con equidad, que beneficie a la población de Suchitoto.



Ser una municipalidad comprometida con los procesos de desarrollo local, con la práctica e implementación de los valores éticos, que permitan brindar un servicio eficiente y eficaz para los/as ciudadanos/as, con un enfoque incluyente y democrático, que permita incidir en el desarrollo humano en el ámbito local, nacional e internacional.



Valores

HONESTIDAD.

Actuaremos en todo momento y circunstancia apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las leyes, normas y reglamentos vigentes que regulan la Administración Municipal.

TRANSPARENCIA.

Mostraremos apertura, probidad e integridad, cuando las circunstancias lo ameriten, a ofrecer nuestra disposición asertiva y colaboración desinteresada en los procesos de auditoría y fiscalización institucional; informando objetiva y oportunamente sobre el funcionamiento municipal a las autoridades competentes que lo requieran.

RESPONSABILIDAD.

Sustentaremos y actuaremos con una auténtica mística y sentido de responsabilidad y rendición de cuentas en el cumplimiento de nuestras labores cotidianas y demás disposiciones administrativas emanadas de la administración superior.

RESPECTO.

Mantendremos continuamente excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales con jefes, colegas, colaboradores y público en general en el desempeño de nuestras atribuciones y responsabilidades.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO MUNICIPAL.

Formularemos e implementaremos persistentemente estrategias, programas y métodos de servicio al cliente, que contribuyan a proporcionar con calidad superior los diferentes procesos y servicios municipales requeridos por la población.

PRESTACIONES LABORALES Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS.



PRESTACIONES LABORALES

Salario y forma de pago:

Los empleados municipales recibirán su remuneración de manera mensual por medio de un depósito realizado en el banco autorizado para tal función por la municipalidad.

Vacaciones: Tienen derecho a gozar de vacaciones remuneradas los días establecidos por ley según el código de trabajo.

Aguinaldos: Todo empleado que tenga un año o más de labores, recibe dentro de la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo el cual es calculado según lo estipula el Código de Trabajo. Aquellos que no hayan cumplido un año de labores reciben, por concepto de aguinaldo, una cantidad proporcional al tiempo laborado.

Afiliación al ISSS: Todos los empleados tanto antiguos como de nuevo ingreso gozarán de los beneficios que les proporciona el Instituto Salvadoreño del Seguro Social como lo es en caso de accidentes de trabajo, enfermedades generales y profesionales, maternidad, etc., tanto del afiliado como de su cónyuge y de sus hijos menores de doce años.

Afiliación de AFPS. Todos los empleados tienen el derecho de cotizar a cualquier institución de pensiones que esté inscrita legalmente en país

Capacitaciones: Con el objetivo de fortalecer las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados municipales, las autoridades de la alcaldía encomiendan al Departamento de Recursos Humanos la planificación, gestión, coordinación, y entrega de invitaciones a diferentes cursos formativos acordes a las necesidades del departamento, al cual los empleados se encuentren asignados para desempeñar sus funciones.



Celebraciones: Con el propósito de incentivar al personal que labora para la alcaldía, de acuerdo a las Disponibilidad Presupuestaria se realizan cada año las siguientes celebraciones: día de la Madre, día de la Secretaria, día del Empleado Municipal y la Celebración Navideña.

Botiquín:

La municipalidad cuenta con un botiquín de emergencia, que según el requerimiento verbal del empleado le proporcionara medicinas comunes sin costo alguno.



Obligaciones del trabajador

Apariencia personal: todo empleado debe mostrar una actitud positiva y vestir adecuadamente.

Puntualidad y asistencia: es su responsabilidad respetar la hora de ingreso y la hora de salida de cada jornada laboral.

Prohibiciones: Está totalmente prohibido ingresar a los centros de trabajo: pistolas, cuchillos, navajas, u otro tipo de arma que indique una amenaza para la seguridad de los empleados, etc.

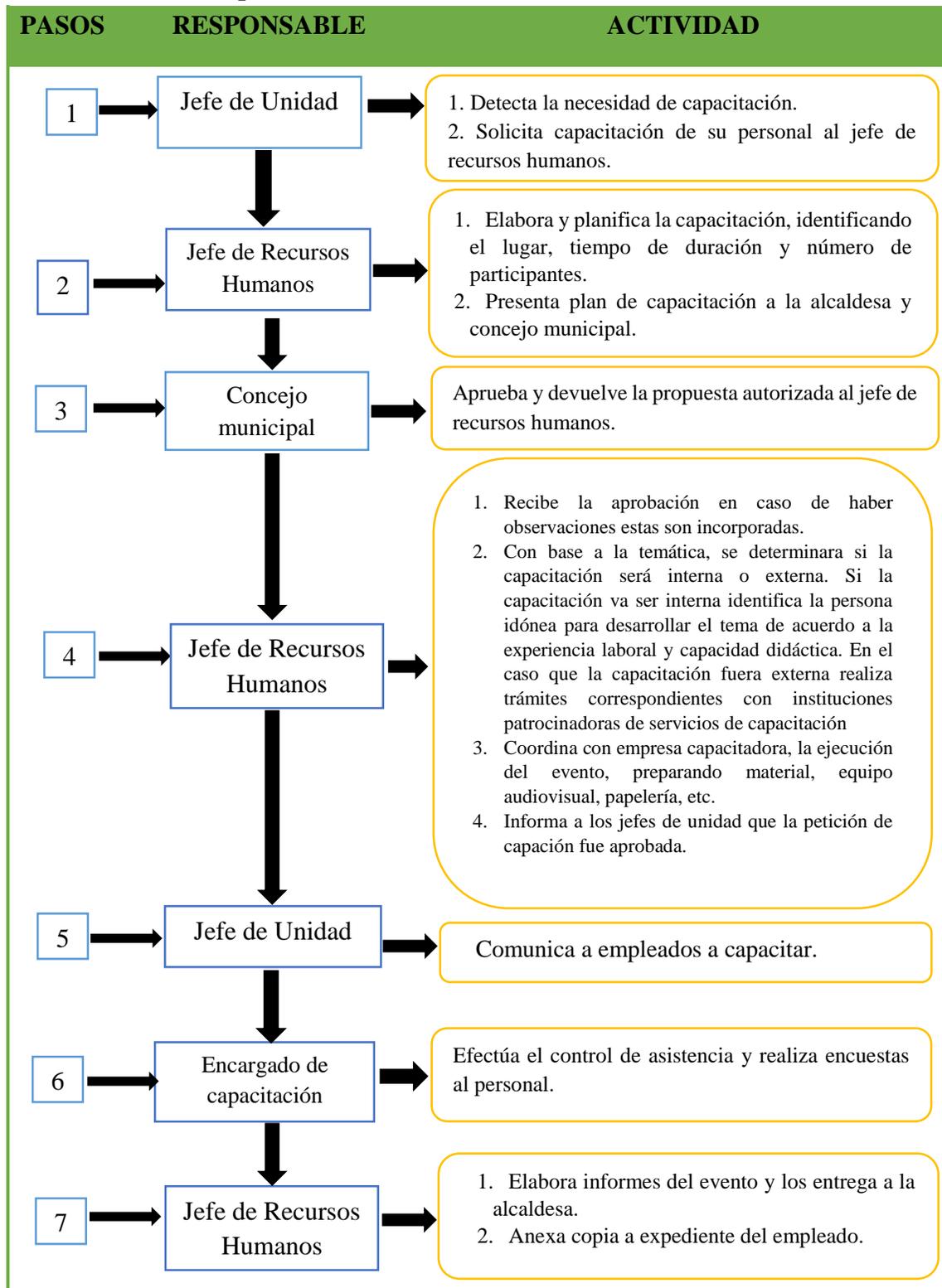
7. Plan de capacitación y desarrollo

A través de la capacitación y desarrollo, se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con un nivel de rendimiento óptimo.

a. Políticas

- ✚ Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.
- ✚ Los programas de capacitación en la alcaldía estarán basados en la determinación de necesidades de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y el cambio de actitudes de los empleados.
- ✚ Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.
- ✚ Al facilitar cualquier capacitación se debe realizar una evaluación al personal participante.
- ✚ Los jefes de unidades en coordinación con el jefe de recursos humanos elaborarán los programas, temas a tratar en capacitaciones que podrán ser desarrolladas trimestrales, semestrales o anuales, o también de acuerdo con las necesidades de la alcaldía y su disposición presupuestaria.
- ✚ Deberán tomarse en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo del mismo, de tal forma que permita identificar personas con capacidades para hacer ascendidas o trasladadas de puesto.

b. Proceso de capacitación



c. Propuesta de un plan de capacitación y desarrollo

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como herramienta de administración de Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la misma. Y, por otro un recurso para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador proporcione el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye todos los empleados de las unidades que integran la Alcaldía Municipal de Suchitoto, y este será elaborado con temas puntuales, así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el año 2016.

El plan de capacitación estará constituido por cinco pasos, que a continuación se presentan:

- 1. Diagnóstico de necesidades:** Identifica las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- 2. Diseño del plan de capacitación:** Se elaborará el contenido del plan para la alcaldía Municipal de Suchitoto.
- 3. Validación del plan de capacitación:** Será aprobado por la dirección de la institución, en este caso por la Alcaldesa y el Concejo Municipal.

4. **Ejecución del plan de capacitación:** Se Proporcionará el plan de capacitación a los empleados de acuerdo a la previa planificación.
5. **Evaluación del plan de capacitación:** Se determinarán los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico será el proceso que permitirá detectar y establecer las necesidades de capacitación del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño en la alcaldía Municipal de Suchitoto.

El diagnóstico de las necesidades de formación será efectuado utilizando las técnicas de recolección de información siguientes:

- a. **Observación.** Técnica que permitirá percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- b. **Entrevistas.** Permitirá obtener información verbal de los empleados, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. **Análisis de cargos.** Consistirá en el procedimiento de estudiar el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. **Reuniones con jefaturas.** Discusiones con los jefes de las unidades acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- e. **Análisis del Informe de evaluación de desempeño.** Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal directivo, administrativo y operativo.

Este permitirá determinar:

- ✓ **EN QUÉ:** Deberán ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
- ✓ **QUIÉNES:** Requieren ser capacitados.
- ✓ **CON QUÉ:** Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- ✓ **QUÉ IMPORTANCIA:** Tienen cada aprendizaje para el desempeño de un puesto.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**I. ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

La alcaldía municipal de Suchitoto, es una institución cuyo fin es la prestación de servicios, sean éstos de índole económico, social o cultural, los cuales contribuyen a la satisfacción de las necesidades y al bienestar de la población del municipio.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los mismos.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son las bases fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza,

respeto y consideración que sus jefes les demuestren diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o dificulta el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Lo anterior, conlleva a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos principales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las instituciones, proveyendo la optimización de los servicios.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la alcaldía municipal de Suchitoto.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la alcaldía.
- ✓ Mejorar la relación entre los empleados y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Obtener más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la satisfacción del trabajo.
- ✓ Mantener la salud física y mental, propiciando un ambiente seguro que conlleve a actitudes y comportamientos más estables.

- ✓ Mantener al empleado al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1 Objetivos Generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que requieran sus puestos, y proporcionarles oportunidades de desarrollo personal, así como modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación de éstos.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la alcaldía, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las diferentes áreas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar a los jefes de unidades y personal operativo de la alcaldía municipal de Suchitoto.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollar seminarios.
- Realizar talleres.

VIII. TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

8.1 Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Se desarrollará como parte del proceso de Inducción de Personal.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tendrá por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo institucional y personal.
- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Su fuente original de información será la previa Evaluación de Desempeño realizada en la alcaldía, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación serán desarrollados a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito será impartir conocimientos básicos, como filosofía, objetivos y valores con el fin de proporcionar una visión general de la institución.

- **Actualización:** Se orientará a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos.
- **Especialización:** Se orientará a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Complementación:** Su propósito será reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación estarán respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a optimizar los conocimientos, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, la alcaldía deberá realizar coordinar con instituciones dedicadas a la capacitación como INSAFORP o a la contratación de profesionales en las temáticas necesarias, así como también coordinar con el encargado de Recursos Humanos. Basados en los datos recabados con la investigación se determinó que es necesario desarrollar lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

❖ SISTEMA INSTITUCIONAL

Planeamiento Estratégico: Objetivos, Metas, Estrategias.

Administración y organización: Liderazgo, Motivación.

Cultura Organizacional: Niveles Organizacionales, Técnicas de Comunicación, Contacto personal necesario.

Gestión del Cambio: Resistencia al cambio.

❖ IMAGEN INSTITUCIONAL

Filosofía Institucional: Misión, Visión.

Relaciones Humanas: Trabajo en equipo

Administración por Valores: Los valores de la institución, Inteligencia emocional.

Mejoramiento Del Clima Laboral: Seguridad, ambiente físico, relación con el jefe inmediato

❖ **ÁREA ESPECÍFICA PREVIAMENTE DETERMINADA**

Atención al usuario: Ciclo del servicio, Pasos para brindar un mejor servicio, Proceso de atención al usuario.

Evaluación del desempeño laboral: En qué consiste la evaluación del desempeño, Objetivos de la evaluación, Beneficios de la evaluación, Métodos tradicionales de evaluación, Políticas de evaluación del desempeño.

Otros que en su momento resulten del diagnóstico que se realice

X. RECURSOS

10.1 HUMANOS: Lo conforman los empleados, el encargado de recursos humanos y expositores especializados en la materia, como: INSAFORP u otras instituciones que se desempeñen en el área de capacitación.

10.2 MATERIALES:

Infraestructura. Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la dirección de la alcaldía.

Mobiliario, equipo y otros. Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Documentos técnicos educativos. Material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la institución.

8. Manual de Funciones para la unidad recursos humanos y las unidades propuestas



RECURSOS HUMANOS	
Nombre del puesto	Jefe de personal
Naturaleza	Dirección
Dependencia jerárquica	Alcaldesa
Unidades bajo su mando	Auxiliar, Planillas
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear en la institución las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de sus recursos humanos. • Aplicar y velar por el cumplimiento de políticas que garanticen una eficiente administración de los recursos humanos, así como las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones a las que deba sujetarse ésta. • Realizar directamente las actividades de administración del personal, manteniendo actualizado los registros de datos personales y funcionamiento de dotación del mismo. • Proyectar, coordinar y promover programas de capacitación y entrenamiento permanente para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades, la priorización de cursos, talleres entre otros. De manera que asegure el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales. • Llevar el control de los cargos, estudiar, analizar y proponer las modificaciones o redistribuciones de recurso humano según las necesidades de la institución; con la participación del Concejo Municipal y la Alcaldesa. • Elaborar los informes que sean requeridos y, en general cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los empleados. • Administrar el sistema de remuneraciones, establecido en la institución. 	

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos, políticas, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la institución.
- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la institución.
- Elaborar, supervisar y verificar los procesos para dar cumplimiento a los planes y programas de beneficios establecidos por la institución, para sus empleados.
- Autorizar y firmar las constancias de sueldo.
- Responder correspondencia referida al personal.
- Control y archivo de expedientes del personal, además de incapacidades permisos y otros

PLANILLAS	
Nombre del puesto	Encargado de planillas
Naturaleza	Técnico
Dependencia jerárquica	Unidad de Recursos Humanos
Unidades bajo su mando	Ninguna
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar información para la planilla de pago de sueldo, aguinaldo y tiempo extraordinario del personal. • Emitir reporte de descuentos que inician y finalizan. • Verificar que los datos incorporados al sistema sean reales. • Verificar reporte de llegadas tardías contra descuentos aplicados a planillas. • Emitir planillas definitivas • Generar y emitir archivo de reporte de informe anual de la renta. • Emitir boleta de pago de sueldo del personal. • Elaborar planilla de pago de indemnizados. • Llevar archivo físico de la documentación de respaldo de las planillas. • Elaboración de constancias para la declaración de la renta. • Custodiar la información confidencial que le ha sido confiada en cuanto al manejo y divulgación de la misma. • Dar cumplimiento a las leyes relacionadas con el área. • Preparar las constancias de sueldo 	

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Nombre del puesto	Auxiliar administrativo
Naturaleza	Dirección
Dependencia jerárquica	Unidad de Recursos Humanos
Unidades bajo su mando	Ninguno
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores de apoyo a los procesos administrativos que se ejecuten en el organismo de conformidad con los planes, programas y proyectos establecidos. • Recibir, radicar y tramitar la correspondencia de la secretaria. • Realiza actividades administrativas varias: atención telefónica y gestión de llamadas, archivo y documentación, organización de agendas y viajes, gestión de envíos y correspondencia, control y archivo de documentación y expedientes, control de gastos, etc. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas • Recordar a su superior las llamadas, citas, reuniones, Juntas y demás compromisos del despacho. • Revisar y analizar los proyectos de Manuales de Organización y Funciones y Manuales de Procedimientos con el jefe de la unidad de Recursos Humanos. • Velar por la custodia de la información y documentos que por razón de su empleo tenga bajo su cuidado y mantener la reserva de la misma. • Mantener el orden y presentación de la oficina a su cargo. • Realizar las actas de las reuniones. • Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	

RECEPCIÓN	
Nombre del puesto	Recepcionista
Naturaleza	Administrativo
Dependencia jerárquica	Alcaldesa
Unidades bajo su mando	Ninguna
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas telefónicas. • Atender a visitas de que solicita información dándole la orientación requerida. • Llevar control de correspondencia entregada y recibida. • Digitar documentos que le sean asignados • Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato • Crear y mantener un archivo de todos los números telefónicos más solicitados 	

GERENCIA GENERAL	
Nombre del puesto	Gerente General
Naturaleza	Dirección
Dependencia jerárquica	Alcaldesa
Unidades bajo su mando	Finanzas, Medio Ambiente, Servicios Generales y otras
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento. • Supervisar las labores del personal que está bajo su responsabilidad. • Realizar reuniones periódicas con los jefes/as de unidades bajo su responsabilidad para informar la Alcaldesa y Concejo de los logros y desaciertos alcanzados. • Participar en las reuniones del Comité Técnico Institucional y proponer alternativas de solución a las problemáticas planteadas. • Realizar evaluaciones de personal de acuerdo a lo establecido en el Manual de Evaluación. • Realizar acciones que contribuyan a la motivación del personal bajo su cargo y que mejoren su rendimiento laboral. • Coordinar acciones con unidad de Recursos Humanos para afrontar las problemáticas que se susciten y buscar las soluciones más acertadas. • Las demás que le sean encomendadas por el Alcalde y Concejo Municipal 	

UNIDAD FINANCIERA	
Nombre del puesto	Jefe de la unidad financiera
Naturaleza	Dirección
Dependencia jerárquica	Gerencia General
Unidades bajo su mando	Contabilidad, tesorería y otros
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la administración financiera general • Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento. • Supervisar las tareas que desempeña el personal bajo su cargo. • Establecer mecanismos de control interno para fortalecer el trabajo institucional. • Informar trimestralmente a su Jefe Inmediato Superior, sobre el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. • Participar en las reuniones de trabajo del Comité Técnico Institucional. • Recibir y analizar los informes que le remita el personal bajo su cargo. • Garantizar que los registros contables sean registrados de acuerdo a la normativa legal. • Las demás que sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior 	

9. Reestructuración organizativa

La unidad de recursos humanos seguirá funcionando como hasta el momento que es de naturaleza de staff, permitiéndole que este cuente con un amplio apoyo por parte del Concejo Municipal, la alcaldesa y la Gerencia General, debido a que tendrá comunicación directa con estos; facilitándosele con ello el desarrollo de las funciones y actividades asignadas y el reconocimiento general de la institución así como la importancia de su labor. Pero así mismo poseerá una autoridad funcional con respecto a las demás unidades organizativas es decir que tendrá autoridad y responsabilidad en los empleados.

Para poder dar cobertura a todas las divisiones funcionales de la alcaldía y aplicar la propuesta de las herramientas técnicas, la administración estará bajo la responsabilidad de la unidad de recursos humanos, es por ello que se propone la creación de dos puestos que dependan directamente de recursos humanos esos puestos son auxiliar, planillas.

- **Auxiliar:** Este será el encargado/a de apoyar al jefe de recursos humanos en la realización e implementación de todas las actividades y procesos que tenga que realizar esta unidad como lo es ayudar en la planeación, organización, dirección y control con el fin de garantizar el cumplimiento eficaz de todas las actividades, metas y objetivos de la unidad.
- **Planilla:** Se propone la creación de esta unidad con el fin de que sea encargada de llevar todos los registros y control de la planilla de pago de los empleados de la alcaldía con el propósito que ese proceso sea coordinado por recursos humanos y no por contabilidad o tesorería; debido a que es unas de las funciones que este debe ejercer el llevar el control de pagos de los empleados

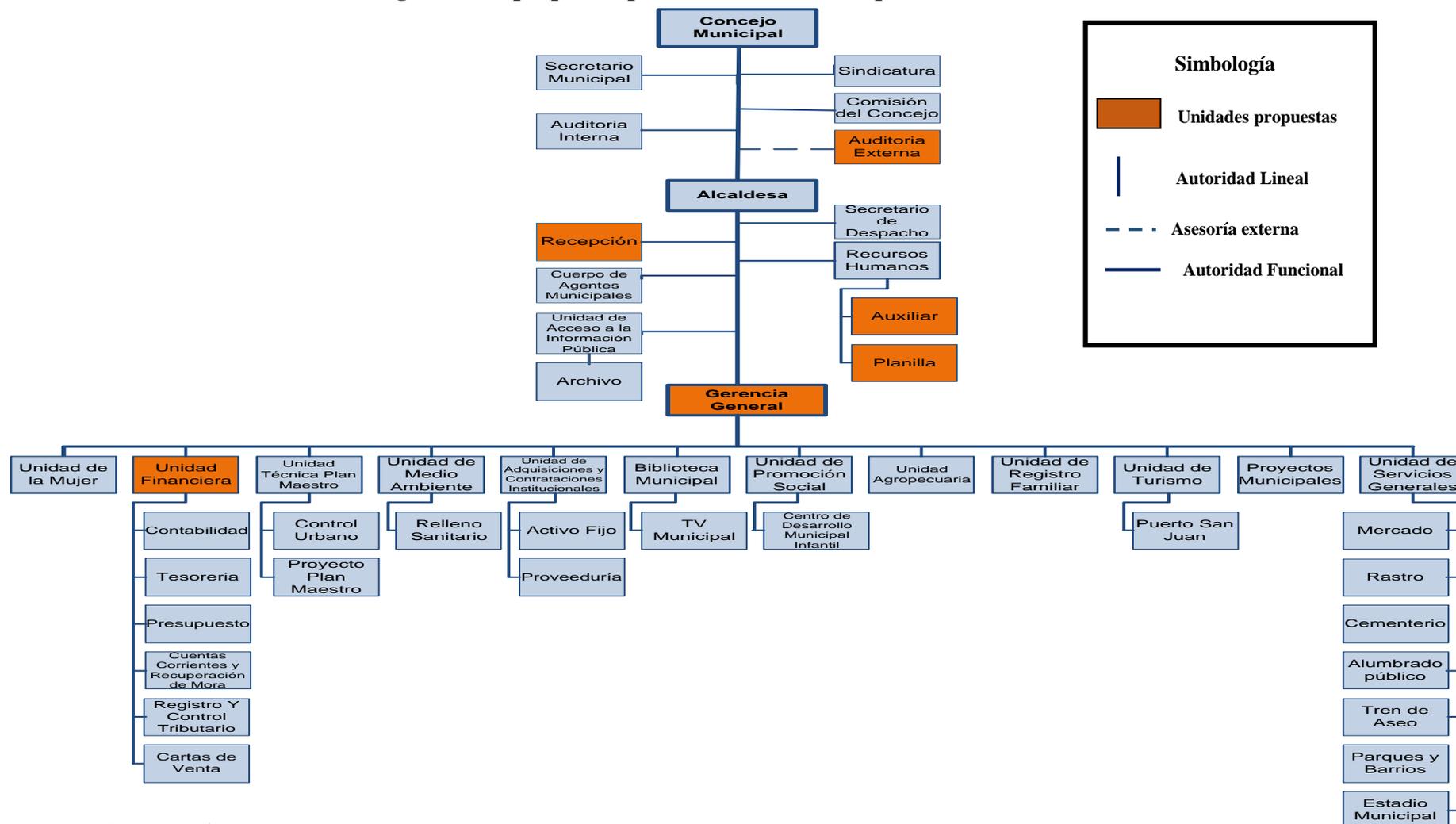
Además de los puestos de auxiliar y planilla se le propone la creación de los siguientes:

- **Recepcionista:** Se está agregando esta unidad en la estructura organizativa dependiendo jerárquicamente de la alcaldesa para que sea esta la encargada de recibir

a los usuarios y personal que se visite a la alcaldía, atender llamadas y remitirlas a las unidades a con las que requieren comunicarse, entre otras cosas.

- **Gerencia General:** Esta dependerá de la alcaldesa y el propósito general es coordinar y direccionar la ejecución de las políticas municipales, además será la encargada de dirigir y controlar el trabajo de todas las demás unidades que están bajo su cargo, para que sea esta quien le reporte a la alcaldesa y concejo municipal los problemas y necesidades de las diferentes unidades ya que tendrá un contacto más directo con las jefaturas. Y que de esa manera la alcaldesa no tenga la necesidad de estar atendiendo los problemas de todas las unidades si no que solo tenga que coordinar con el encargado de la gerencia las actividades, y soluciones a los problemas para que luego este las dé a conocer a los jefes unidades.
- **Unidad financiera:** Tendrá una autoridad lineal pues dependerá directamente de la Gerencia General y el propósito de crear esta unidad es para que sea esta la encargada de llevar el control y registros contables y elaborar los informes correspondiente de todas las unidades bajo su cargo para que este las presente a la Gerencia y sea esta quien las revise y envía a la alcaldesa y concejo.
- **Auditor externo:** Dado que toda institución pública es supervisada y controlada por la Corte de Cuentas de la República, es necesario colocar este puesto en la estructura organizativa como una autoridad de asesoría dado que no se encuentra dentro de la instalaciones. Este será el encargado de evaluar, supervisar y controlar que todo el funcionamiento sea según la ley y que no haya ninguna anomalía en la administración de la alcaldía.

Estructura Organizativa propuesta para la alcaldía municipal de Suchitoto



Autorización: _____

Fecha: _____

E. PLAN DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

Este plan de implementación que a continuación se presenta, contiene los objetivos, las etapas de la aplicación, recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

1. Objetivos

a. General

Realizar una asignación correcta de los recursos para poner a funcionar los planes propuestos que tienen como finalidad fortalecer la administración del recurso humano en la alcaldía municipal de Suchitoto.

b. Específicos

- ✚ Determinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para la puesta en marcha de las herramientas técnicas.
- ✚ Describir las etapas definidas para la puesta en marcha de las herramientas.
- ✚ Elaborar el presupuesto en unidades monetarias para respaldar la implementación de la propuesta del trabajo de investigación.
- ✚ Realizar una programación de todos las actividades que se van a realizar durante la ejecución.

2. Etapas de aplicación del plan

a. Presentación

La propuesta será presentada al jefe de la unidad de recursos humanos y a la alcaldesa para que estos coordinen su respectiva presentación ante el concejo municipal para que sea sometida a aprobación.

b. Análisis, aprobación y autorización

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del mismo, se procede a obtener la aprobación del concejo municipal y de todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

c. Difusión

Una vez analizada y aprobada la propuesta por el concejo municipal, la alcaldesa y demás personas involucradas, el jefe de la unidad de recursos humanos tendrá la responsabilidad de velar por la correspondiente aplicación y divulgación de dichas herramientas técnicas para la función de administración, para que el personal de la institución las conozcan y así mismo proporcionarles la orientación sobre el uso de las mismas.

d. Ejecución y supervisión

Una vez realizadas las actividades anteriores se procederá a ejecutar la propuesta, evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar y plasmar las correcciones respectivas.

e. Actualización

La propuesta de las herramientas se recomienda que sea revisada y actualizada por lo menos cada año, así mismo que se implementen nuevos métodos de trabajo.

3. Recursos necesarios

Para implementar en la alcaldía la propuesta es necesario contar los recursos que a continuación se detallan:

a. Recursos materiales

Se necesita de los siguientes materiales: mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, cuyos costos estarán en función de la cantidad de personas que se contraten y que la alcaldía no posea estos mobiliarios.

b. Recursos humanos

Para la implementación de las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos será necesario contar además del jefe de la unidad de recursos humanos con una secretaria o un auxiliar que apoyen las funciones y responsabilidades asignadas de éste.

c. Recursos técnicos

Son todas las herramientas administrativas con que la alcaldía cuenta y que servirán de apoyo a la propuesta de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos como lo son: los reglamentos internos, manuales entre otros.

d. Recursos financieros

Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la municipalidad para la realización de dichas herramientas. Los fondos para la implementación de las herramientas técnicas se generan del presupuesto operativo anual de la alcaldía municipal de Suchitoto como apoyo a recursos humanos. A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo para la evaluación por competencias.

4. Presupuesto

Costos en que se incurrirá la alcaldía municipal de Suchitoto para implementar la propuesta.

Recursos humanos

Descripción	Cantidad	Sueldo	Aporte ISSS	Aporte AFPS	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Recursos Humanos						
Auxiliar	1	\$300.00	\$22.50	\$20.25	\$342.75	\$4,112.64
Planillas	1	\$350.00	\$26.25	\$23.63	\$399.88	\$4798.56
Recepcionista	1	\$265.00	\$19.88	\$17.89	\$302.77	\$3633.24
Gerente General	1	\$700.00	\$52.50	\$47.25	\$799.75	\$9,597.00
Unidad Financiera	1	\$500.00	\$37.50	\$33.75	\$571.25	\$6,855.00
TOTAL		\$2,115.00	158.63	142.77	\$2,416.40	\$28,996.54

*Los costos son mensuales

Recursos materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Recursos materiales			
Computadora	5	\$500.00	\$2500.00
Escritorio	5	\$150.00	\$750.00
Silla	5	\$50.00	\$250.00
Archivador de metal	5	\$200.00	\$1000.00
Papelería y útiles		\$200.00	\$200.00
SUB TOTAL			\$4,700.00
IMPREVISTOS (5%)			\$235.00
TOTAL			\$4,935.00

*Los costos de los recursos materiales serán una sola vez.

5. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan

A continuación se presenta el cronograma de las actividades a realizar para la implementación de las herramientas técnicas en la alcaldía municipal de Suchitoto.

No.	Meses/Semanas Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación													Grupo Investigador
2	Análisis, aprobación y autorización													Concejo Municipal
3	Difusión													Recursos Humanos
4	Ejecución y supervisión													Recursos Humanos
5	Actualización													Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Bernal Torres, Cesar Augusto. “Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”. 2^{da} edición, editorial Pearson Educación. México 2006.
- Bonilla, Gildaberto. “Estadística II”. 3^a edición, UCA editoriales, El Salvador 1995.
- Cabanellas de las Cuevas, Guillermo. “Diccionario Jurídico elemental”. 14^a edición, editorial Heliasta S.R.L, 2000
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7^a edición, editorial McGraw-Hill/ Interamericana editores. Año 2004.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5^a edición, editorial McGraw-Hill, Colombia 2000.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”. 2^a edición, editorial McGraw-Hill, México 2004.
- Hitt., Michael A. “Administración”. 9^a edición, editorial PEARSON EDUCACIÓN. México 2006.
- John Nalbandian, Donald E. “Administración del personal en el sector público: contexto y estrategias”. 4^a edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002.

- Serrano Alexis, “Administración de Personas” primera edición. Editorial talleres UCA
- Tamayo y Tamayo, Mario. “El Proceso de la Investigación Científica, 4ª edición. Editorial LIMUSA NORIEGA EDITORES, México: Limusa, 2004.
- Werther, William B. y Keith, Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 4a edición, editorial McGraw-Hill, México 2000.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

- Trabajo de investigación “Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A& L INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA, Carolina Rendón Huertas, y otro, Universidad Tecnológica de Pereira, año 2007
- Trabajo de investigación “Diseño de herramientas administrativas para lograr mayor efectividad en la atención del servicio al cliente en la alcaldía municipal de Chinameca departamento de San Miguel”, Ayala Serrano, Víctor Raúl y otros, Universidad de El Salvador Facultad multidisciplinaria oriental, enero 2009.
- Trabajo de investigación “Desarrollo de herramientas administrativas para la alcaldía municipal de San Francisco Gotera departamento de Morazán.”, Romero Benítez, Francisco Javier y otros, Universidad de El Salvador Facultad multidisciplinaria oriental, abril 2011.
- Trabajo de investigación “Herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, Contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos, de la ciudad de San Salvador: caso ilustrativo”, Aguirre Cartagena, María Marlene, Ciudad Universitaria, abril 2011.

LEYES.

- Constitución de la República de El Salvador Decreto Constituyente, N° 38, del 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N°234, Publicado el 16 de diciembre de 1983. Tomo N° 281.
- Código Municipal. Decreto Legislativo, N° 274.del 31 de enero de 1986, Diario oficial N° 23 Publicado 05 de febrero de 1986. Tomo N° 290.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo, N° 86 del 17 octubre de 1991, diario oficial N° 242 Publicado 21 de diciembre 1991. Tomo N° 313.
- Las normas técnicas de control interno Decreto Legislativo, N° 15. Diario oficial N° 21 Publicado 31 de enero de 2000. Tomo N° 239.
- Ley de Servicio Civil. Decreto Legislativo, N° 507 del 24 de noviembre de 1961,diario oficial N° 239 Publicado 27diciembre de 1961, tomo N° 193
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI).Decreto Legislativo, N° 516 del 23 de noviembre de 1995, diario oficial N° 7 Publicado 11 de enero de 1996 tomo N° 330.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP)Decreto Legislativo, N° 868 del 5 de abril del 2000, diario oficial N° 88 Publicado 15 de mayo de 2000, tomo N° 347.
- Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES).Decreto Legislativo, N° 74 del 08 de septiembre de 1988, diario oficial N° 176 Publicado 23 de septiembre de 1988. tomo N° 300.

DOCUMENTOS.

Alcaldía municipal de Suchitoto. Monografía del municipio de Suchitoto.

PÁGINAS WEB

1. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.458-L864p/657.458-L864p-Capitulo%20I.pdf>

2. <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
3. http://www.adeudima.com/?page_id=126

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE PREGUNTAS



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



Guía de entrevista dirigida al encargado de la unidad de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Estimado/a Señor/a/ita.

Reciba un cordial saludo de parte de las estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Por éste medio le solicitamos su valiosa colaboración, debido a que estamos realizando una investigación sobre la administración de recursos humanos; la información proporcionada es para fines estrictamente académicos, por lo que se le dará un tratamiento confidencial.

OBJETIVO: Indagar la información necesaria que permita conocer la situación actual de la unidad de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto.

1. ¿Considera importante la existencia formal de la unidad de Recursos humanos en la alcaldía?
SI_____NO_____ ¿Por qué?_____
2. ¿Se han establecido objetivos que orienten las actividades que debe realizar esta unidad?
SI_____NO_____ ¿Por qué?_____
3. ¿Cuáles son las funciones que se desempeñan en la unidad de recursos humanos actual?
4. ¿Se cuenta con una descripción escrita de las funciones y actividades que debe desempeñar dicha unidad?
5. ¿Considera que actualmente dicha unidad cuenta con los recursos necesarios para un funcionamiento adecuado?
SI_____NO_____ ¿Por qué? _____

6. ¿En la alcaldía se realiza análisis y descripción de puestos?
SI_____NO_____ ¿Por qué? _____
7. ¿Realizan valuación de puestos en la alcaldía?
SI_____NO _____ Algunos puestos _____ ¿Por qué? _____
8. ¿Si la respuesta anterior es si, que métodos utilizan?
9. ¿Se realiza evaluación del desempeño del personal en la alcaldía?
SI_____NO _____ Algunas veces _____ ¿Por qué? _____
10. ¿Quién es el encargado de definir el sistema de compensación en la alcaldía?
11. ¿Cómo se determina el sistema de compensación de la alcaldía?
12. ¿Se cuenta con incentivos para compensar el buen desempeño del personal?
SI_____NO _____ Cuales_____ ¿Por qué? _____
13. ¿Con base a que parámetros se realiza aumentos de sueldo en la alcaldía?
14. ¿Se realiza en la alcaldía un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal?
SI_____NO_____ ¿Por qué? _____
15. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar dicho proceso?
16. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento se utilizan para este proceso?
17. ¿Cuáles técnicas de selección de personal se utilizan para el proceso?
18. ¿Se tiene definido un proceso de contratación de personal?
SI_____NO_____ ¿Por qué? _____
19. ¿Quién es el encargado de la contratación de personal?
20. ¿Quién es el encargado de la orientación del personal nuevo en la alcaldía?

21. ¿Considera que la alcaldía cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
SI _____ NO _____ ¿Por
qué? _____
22. ¿Se cuenta con programas establecidos de capacitación del personal?
SI ____ NO _____ Algunos _____ ¿Por
qué? _____
23. ¿Si la respuesta es positiva, quien es el encargado de ejecutar dicho programa?
24. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades para establecer programas de capacitación?
25. ¿Se evalúa al personal posteriormente a la capacitación?
26. ¿Se le ofrece la oportunidad de desarrollo al personal dentro de la institución?
SI ____ NO ____ Como cuales _____
¿Por qué? _____
27. ¿Cómo es la relación del concejo con el personal de la alcaldía?
28. ¿Cuándo hay problemas entre el personal de la alcaldía quien es el encargado de darles solución?
29. ¿Se cuenta con mecanismo de control del personal?
30. ¿Si la respuesta es positiva, puede mencionarlos?
31. ¿De qué manera considera usted que contribuyen estos mecanismos al desempeño del personal?

MUCHAS GRACIAS

Fecha: _____

Entrevistó: _____



ANEXO 2

CUESTIONARIO



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



Cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de Suchitoto.

Estimado/a Señor/a/ita.

Reciba un cordial saludo de parte de las estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Por éste medio le solicitamos su valiosa colaboración, debido a que estamos realizando una investigación sobre la administración de recursos humanos; La información proporcionada es para fines estrictamente académicos, por lo que se le dará un tratamiento confidencial.

OBJETIVO: Indagar la información necesaria que permita conocer la situación actual de la unidad de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Suchitoto.

INDICACIÓN: Leer detenidamente las interrogantes que se le presentan a continuación y conteste.

PERFIL DEL ENCUESTADO

GENERALIDADES

a. **Sexo:** Femenino _____ Masculino _____

b. Nombre del departamento al que pertenece:

c. Nombre del puesto de trabajo:

d. **Nivel de estudios:** Universitario ____ Técnico ____ Bachiller ____ Otros _____

e. **Tiempo de laborar en la institución:** 1 año ____ 2 años ____ 3 años ____ más de 3 años ____

PREGUNTAS DE CONTENÍDO.

1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

SI _____ **NO** _____

Objetivo: Conocer si los empleados desempeñan sus funciones con base a la misión y la visión

2. ¿Conoce los objetivos de la Alcaldía?

SI _____ **NO** _____ **ALGUNOS** _____

Objetivo: Saber si los empleados de la alcaldía conocen los objetivos.

3. ¿Existe una unidad formal encargada de la administración de recursos humanos en la alcaldía?

SI _____ **NO** _____

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que el personal tiene de la existencia de la unidad de recursos humanos.

4. ¿Conoce las funciones que desempeña la unidad de recursos humanos?

SI _____ **NO** _____

Si su respuesta es sí puede mencionarlos.

Objetivo: Constatar si los empleados de la alcaldía conocen las funciones que desempeña la unidad de recursos humanos.

5. ¿Considera usted que es importante que haya una unidad formal encargada de administrar el recurso humano de la alcaldía?

SI _____ **NO** _____ **INDIFERENTE** _____

Por qué _____

Objetivo: Confirmar si los empleados consideran importante la administración del recurso humano.

6. ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

SI _____ **NO** _____

Si su respuesta es sí puede mencionarlos.

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre las funciones de su puesto de trabajo.

7. ¿Desempeña labores que no son de su puesto?

SI _____ NO _____

8. ¿Cuándo usted ingresó a trabajar a la alcaldía se le proporcionó una adecuada orientación?

SI _____ NO _____

Objetivo: conocer si se proporcionó una adecuada orientación al nuevo empleado para establecer si es necesario elaborar un proceso de inducción que cumpla su objetivo efectivamente.

9. ¿Considera usted que el puesto que ocupa es el más apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

SI _____ NO _____

Por qué _____

Objetivo: Corroborar que los empleados se encuentren satisfechos con el puesto que ocupan dentro de la alcaldía.

10. ¿Una vez contratado que información se le facilitó para su orientación?

Estructura de la organización. _____

Descripción del puesto. _____

Descripción del puesto y sus objetivos. _____

Descripción del puesto y reglamento interno de trabajo. _____

Ninguna. _____

Objetivo: Establecer cuál es el propósito de inducción de personal para determinar qué información adicional necesita proporcionársele al empleado para que el proceso sea eficiente.

11. ¿Considera usted que el sueldo que recibe esta acorde con las funciones y la responsabilidad que desempeña dentro de la institución?

SI _____ NO _____

Objetivo: Percibir el nivel de satisfacción que genera a los empleados el sueldo que reciben.

12. ¿Podría mencionar que otros incentivos adicionales a su sueldo recibe dentro de la institución? _____

Objetivo: Saber si los empleados reciben incentivos adicionales al sueldo.

13. ¿De las fuentes que se mencionan a continuación, cual utilizó la institución para reclutar a su persona?
Publicación interna. ____ **Ascenso.** ____ **Por recomendación.** ____ **Publicación externa.** ____

Objetivo: Indagar si en la alcaldía se hace uso de las distintas fuentes para realizar el reclutamiento del personal.

14. ¿Cuáles de las siguientes técnicas se utilizan en la alcaldía para seleccionar personal?
Entrevista. ____ **Prueba de conocimiento.** ____ **Prueba psicológica.** ____
Todas las anteriores. ____ **Ninguna** ____

Objetivo: Indagar si para realizar la selección del personal en la alcaldía se utiliza alguna de las técnicas existentes.

15. ¿Sabe usted si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal?
SI ____ **NO** ____

Objetivo: Conocer si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal.

16. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?
Cero veces al año ____ **una vez al año** ____ **dos veces al año** ____ **otro** ____

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que la alcaldía facilita capacitaciones al personal.

17. ¿Considera usted que es necesaria la capacitación del personal?

SI ____ **NO** ____ **Indiferente** ____

¿Por qué? _____

Objetivo: Indagar cuanta importancia le da el personal de la alcaldía a la capacitación

18. ¿Conoce usted si la alcaldía tiene establecido un proceso para realizar ascensos?
SI ____ **NO** ____

Si su respuesta es positiva, con base a qué se realizan.

19. ¿Cuál de estas opciones proporciona la institución para el desarrollo de su personal?

Becas.____ **Talleres.**____ **Seminarios.**____

Objetivo: Conocer si la institución proporciona distintos programas al personal para el desarrollo de este.

20. ¿Considera que el espacio físico de su área de trabajo es adecuada para desarrollar sus funciones?

SI _____ **NO** _____

¿Por qué? _____

Objetivo: Conocer de qué manera influye en el trabajador un buen

21. ¿Menciones qué tipo de registro conoce usted que lleva la alcaldía en el control de las entradas, salidas, permisos e incapacidades del personal?

Objetivo: Conocer qué tipo de información sobre los empleados lleva la alcaldía para determinar si es suficiente y adecuada para la toma de decisiones en acciones de personal.

MUCHAS GRACIAS



Fecha: _____

Encuestó: _____

ANEXO 3

RESULTADOS DE LA
ENTREVISTA

Información proporcionada por el encargado de la unidad de recursos humanos.

1. ¿Considera importante la existencia formal de la unidad de Recursos humanos en la alcaldía? SI

Es importante porque hay que ordenar toda la información de los empleados, la plaza se nombró en el año 2012 sin embargo, no se establecieron las funciones del puesto. La alcaldía no contaba con una unidad de recursos humanos hoy si se ha creado con la finalidad de ordenar mucha información, como por ejemplo todos los expedientes de los empleados, permisos, amonestaciones etc., además de llevar el control de otras situaciones como un banco de datos digital y los curriculum, y así se logre una planificación, para que los empleados estén satisfechos y tengan mayores deseos de trabajar cuando vean que existe un ordenamiento y que sientan que tenga un lugar donde puedan ser escuchados para resolver al menos parte de sus problemas.

2. ¿Se han establecido objetivos que orienten las actividades que debe realizar esta unidad? NO

La creación no se hizo de una manera planificada ni controlada, no había ningún orden anteriormente, se han querido hacer varias cosas pero no se tiene los recursos para poder realizarlos.

Y debido a que desde el inicio las funciones no están determinadas entonces tampoco están establecidos los objetivos porque estos están ligados unos con otros.

3. ¿Cuáles son las funciones que se desempeña en la unidad de recursos humanos actual?

Desde que se nombró la plaza de recursos humanos se ha ordenado el archivo porque era un desorden, los expedientes de los empleados estaban por un lado y por otro y ya se lograron ordenar, se ordenó todo lo que tiene que ver con los permisos y estos se llevan

tanto en físico como en digital, hoy ya se está trabajando bajo la ley de la carrera administrativa, se lleva también todo lo que tiene que ver con las entradas y salidas del personal e igual tanto físico como en digital, al igual que los informes que laboran los compañeros de las demás unidades, también se llevan los planes de trabajo de los demás compañeros de trabajo de las demás unidades, además de revisar al personal para ver qué problemas hay, revisar en las demás dependencias que ha pasado si esta todo el personal y si no han llegado se verifica porque han faltado, se elaboran los contratos y estar al pendiente de ver si están vencidos si hay que volverlos a contratar o ya no.

Y con algunas consultas de los empleados algunas se les atiende y luego se le informa a la alcaldesa, no son con todas las unidades porque lo que tiene que ver con la unidad técnica los problemas ellos lo ven directamente con las alcaldesa.

4. ¿Se cuenta con una descripción escrita de las funciones y actividades que debe desempeñar dicha unidad? NO.

Las funciones no están definidas, no se me entrego ningún documento donde estuvieran escritas las funciones cuando se creó la plaza debido a que hubo una confusión a la hora de la creación.

5. ¿Considera que actualmente dicha unidad cuenta con los recursos necesarios para un funcionamiento adecuado? NO

No se cuenta con los recursos tanto monetarios, tecnológico, ni con un espacio físico adecuado porque se encuentran otras unidades en la misma oficina donde se encuentra recursos humano, no se hizo ningún tipo de presupuesto para la creación de esta por consiguiente no se asignó ningún tipo de recurso, solamente el recurso humano.

6. ¿En la alcaldía se realiza análisis y descripción de puestos? NO

Es el concejo quien decide a quien va a contratar y cuanto le va a pagar yo solamente me encargo de elaborar el contrato.

7. ¿Realizan valuación de puestos en la alcaldía? NO

El concejo realiza eso y yo no conozco que parámetros toma este para atribuir el valor monetario al puesto.

8. ¿Si la respuesta anterior es si, que métodos utilizan?

Sin respuesta por el no de la anterior interrogante

9. ¿Se realiza evaluación del desempeño del personal en la alcaldía? NO

Pero si existe un manual de evaluación del desempeño que fue creado aproximadamente en el 2000 por el concejo anterior, pero el problema es que no fue aprobado el manual, le ha pasado al concejo dos notas solicitándoles que aprueben el manual porque no puedo hacer una evaluación del desempeño si no existe una base del parque y como realizarlo, debido a que ahí está establecido el proceso y no puedo inventar algo, y como no está aprobado no se hace incluso los empleados la han pedido y en el 2013 se hizo una prueba pero no paso a más porque no hay suficiente apoyo.

10. ¿Quién es el encargado de definir el sistema de compensación en la alcaldía?

El concejo es el que decide si aumentarle o no. Yo desconozco cómo lo realizan.

11. ¿Cómo se determina el sistema de compensación de la alcaldía?

No conozco el método que utiliza el concejo para determinarlos.

12. ¿Se cuenta con incentivos para compensar el buen desempeño del personal? SI

Estos los maneja el concejo ellos lo definen si van o no a dar algo para motivar y los empleados no conocen de los incentivos ya que no hay un plan establecido que diga que se va a ser incentivado cada cierto tiempo, debido que al final del año se le da una canasta navideña, celebración el día de los empleados, los cumpleaños pero no tan seguido; pero incentivos económicos como bonos no hay.

13. ¿Con base a que parámetros se realizan los aumentos de sueldo en la alcaldía?

No es de mi conocimiento

14. ¿Se realiza en la alcaldía un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal? SI

Pero no se realiza para todas las plazas aunque según la ley de la carrera administrativa se tiene que realizar. Pero no se tiene establecido ningún proceso para realizarlo. Y el encargado de contratar es el concejo.

15. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar dicho proceso?

El jefe de la unidad de recursos humanos y el jefe de la unidad técnica

16. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento se utilizan para este proceso?

Medios de comunicación local, publicación interna.

17. ¿Cuáles técnicas de selección de personal se utilizan para el proceso?

No se cuenta con técnicas ya que solo se realiza a través de curriculum el proceso de selección ya que esta se realiza de otras formas.

Y no se cuenta con solicitudes de empleo

18. ¿Se tiene definido un proceso de contratación de personal? NO

Porque la contratación lo realiza el concejo.

19. ¿Quién es el encargado de la contratación de personal?

El concejo.

20. ¿Quién es el encargado de la orientación del personal nuevo en la alcaldía?

Nadie pero lo pretenden hacer ya que no cuenta con ningún manual ni de bienvenida ni de inducción.

21. ¿Considera que la alcaldía cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal? NO

La contratación como lo mencionamos anteriormente lo hace el concejo, y no existe documentación que ayude a inducir a las personas.

22. ¿Se cuenta con programas establecidos de capacitación del personal? NO

Establecidos no, porque las instancias son las que licitan con el INSAFOR y solo imparten capacitaciones con temas que ellos ya tiene programadas y no van de acuerdo a las necesidades de la institución. Pero el punto es que como no se ha realizado una evaluación no se saben las necesidades.

23. ¿Si la respuesta es positiva, quien es el encargado de ejecutar dicho programa?

Sin respuesta por el no de la anterior

24. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades para establecer programas de capacitación? NO

25. ¿Se evalúa al personal posteriormente a la capacitación?

No

26. ¿Se le ofrece la oportunidad de desarrollo al personal dentro de la institución?

NO

27. ¿Cómo es la relación del concejo con el personal de la alcaldía?

Se realizan reuniones con los jefes de dependencia pero no es tan seguido, se realizan asambleas con el personal. Hay una comunicación regular.

28. ¿Cuándo hay problemas entre el personal de la alcaldía quien es el encargado de darles solución?

A él si no son tan complicadas pero son mínimas ya que hay decisiones que él no puede tomar si no la alcaldesa o el concejo.

29. ¿Se cuenta con mecanismo de control del personal?

Por el momento se lleva en un libro de registro de entrada y salida, ya que antes si tenían un reloj pero se arruino.

30. ¿Si la respuesta es positiva, puede mencionarlos?

Libro

31. ¿De qué manera considera usted que contribuyen estos mecanismos al desempeño del personal?

No ayuda mucho ya que no hay un control adecuado.

ANEXO 4

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL

CUESTIONARIO

A. Análisis general de los datos de identificación del personal Administrativo y de campo de la alcaldía municipal de Suchitoto.

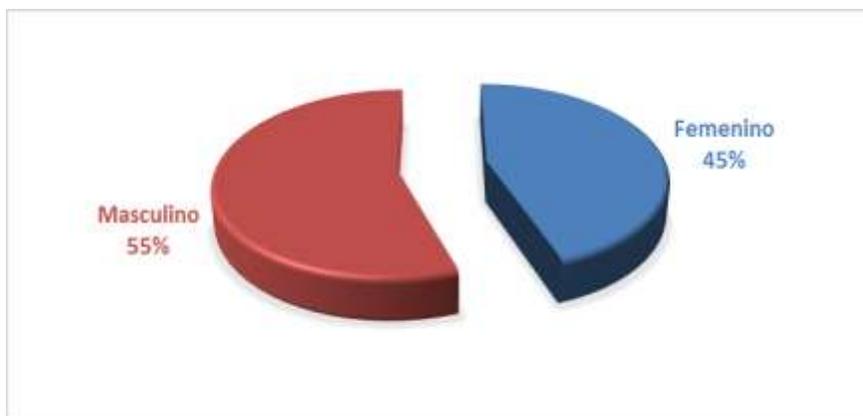
a. Sexo

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

Cuadro 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	45%
Masculino	26	55%
Total general	47	100%

Grafico 1



INTERPRETACIÓN.

Se determinó que la población encuestada es predominada por el sexo masculino, no se podría proporcionar una interpretación exacta del porque en la institución se encuentran laborando más hombres que mujeres.

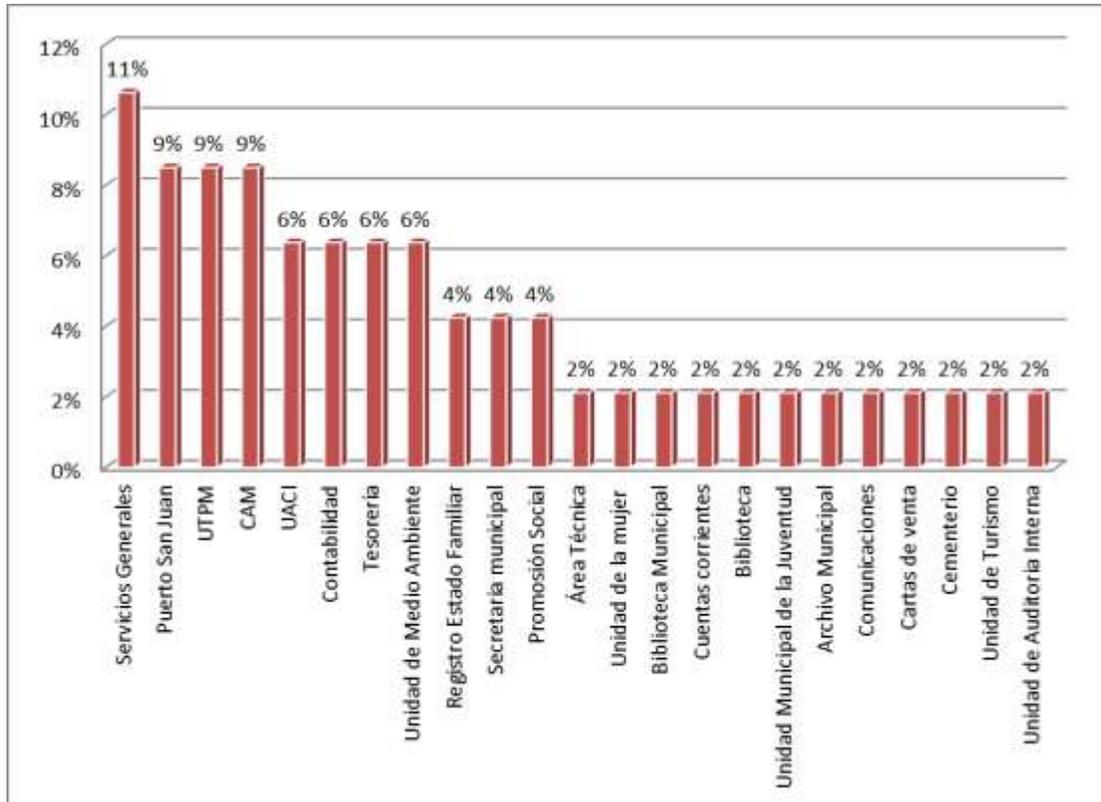
b. Nombre del departamento que pertenece

Objetivo: Identificar los departamentos al que pertenecen los empleados del área administrativa

Cuadro 2

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Servicios Generales	5	11%
2	Puerto San Juan	4	9%
3	UTPM	4	9%
4	CAM	4	9%
5	UACI	3	6%
6	Contabilidad	3	6%
7	Tesorería	3	6%
8	Unidad de Medio Ambiente	3	6%
9	Registro Estado Familiar	2	4%
10	Secretaria municipal	2	4%
11	Promoción Social	2	4%
12	Área Técnica	1	2%
13	Unidad de la mujer	1	2%
14	Biblioteca Municipal	1	2%
15	Cuentas corrientes	1	2%
16	Biblioteca	1	2%
17	Unidad Municipal de la Juventud	1	2%
18	Archivo Municipal	1	2%
19	Comunicaciones	1	2%
20	Cartas de venta	1	2%
21	Cementerio	1	2%
22	Unidad de Turismo	1	2%
23	Unidad de Auditoría Interna	1	2%
Total general		47	100%

Grafico 2



INTERPRETACIÓN.

Servicios generales es uno de los departamentos dentro de la institución que está conformada por más empleados, estos son los que contribuyen de una forma más directa al mejoramiento del municipio y como consecuencia a la población, además se tienen otros como departamento Municipal de Turismo, Unidad Técnica Plan Maestro y el Cuerpo de Agente Metropolitano, las personas que laboran en los otros departamentos se encargan del buen funcionamiento de la institución con el desempeño de sus actividades en el área administrativa.

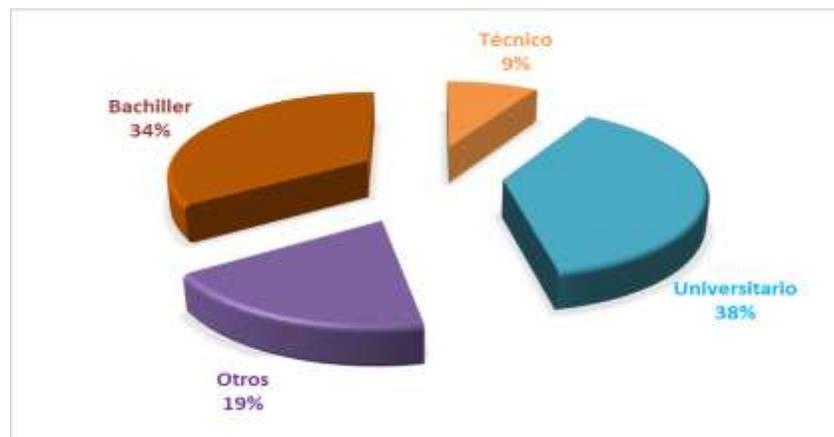
c. Nivel de estudio.

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados que fueron encuestados en la Alcaldía Municipal de Suchitoto

Cuadro 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	4	9%
Universitario	18	38%
Otros	9	19%
Bachiller	16	34%
Total general	47	100%

Grafico 3



INTERPRETACIÓN.

La mayor parte de los empleados tienen un nivel académico universitario, seguidos por los bachilleres, otros estudios y técnicos, es decir que dentro de la institución se encuentran personas capacitadas y preparadas para poder ejercer las actividades que se le han otorgado, así mismo las personas no universitarias ya han adquirido la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades acorde a las funciones que de alguna manera se le han dado a conocer, aun las personas que se encuentran en otro nivel de estudio tienen la oportunidad de ejercer un empleo en el área operativa dentro de la institución, demostrando que son personas trabajadoras y fiables al cumplimiento de sus funciones.

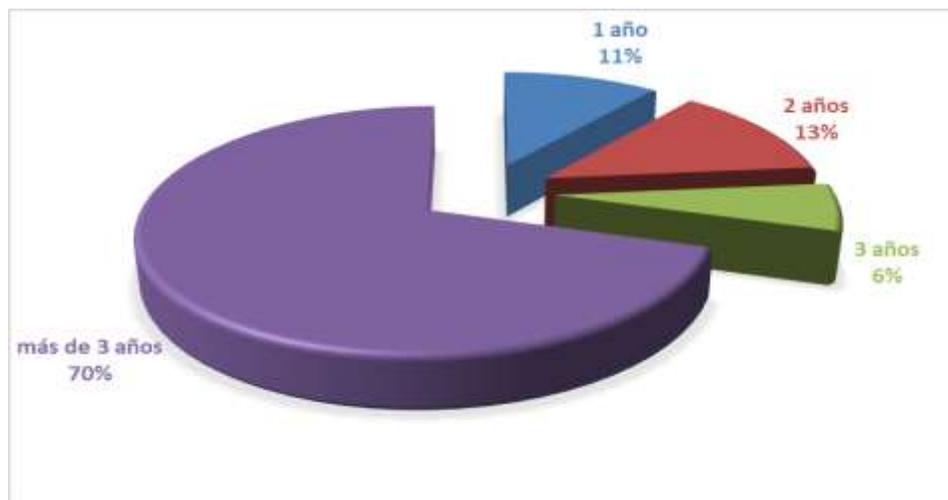
d. Tiempo de laborar en la institución

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía de Suchitoto.

Cuadro 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 año	5	11%
2 años	6	13%
3 años	3	6%
más de 3 años	33	70%
Total general	47	100%

Grafico 4



INTERPRETACIÓN.

La alcaldía hasta el año 2015 ha mantenido una estabilidad laboral, para con sus empleados ya que la mayoría de ellos tienen más de 3 años de estar ejerciendo en esta institución, esto es debido a que el gobierno que se encuentra hasta este año tiene aproximadamente 20 años consecutivos de estar en el poder. Sin embargo el desempeño y el esfuerzo de cada uno de los trabajadores en la institución dan lugar a que contribuyan a conservar sus empleos realizando sus actividades de la mejor manera.

B. Tabulación de las encuestas dirigidas al personal que integra el área administrativa y de campo de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

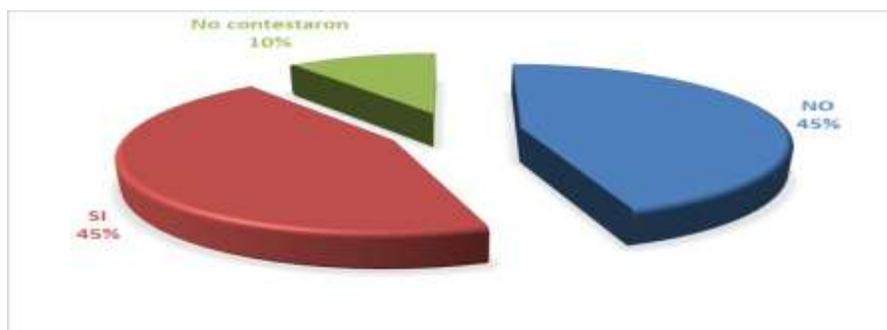
1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados desempeñan sus funciones con base a la misión y la visión

Cuadro 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	21	45%
SI	21	45%
No contestaron	5	10%
Total general	47	100%

Grafico 5



INTERPRETACIÓN.

Existe una cantidad equitativa en cuanto al conocimiento y al desconocimiento de la misión y visión, esto es debido a que las personas que tienen más de tres años de estar en la institución se han interesado por conocer más de la organización de ésta y ha sido la manera por la cual se han enterado, sin embargo la otra parte de los trabajadores no se han interesado en profundizar en los aspectos generales que toda institución debe de tener para lograr el éxito en todas las actividades que se llevan a cabo, y parte de la población encuestada afirmó que esta información no se encuentra en ningún lugar visible y no ha sido proporcionada por los jefes de la alcaldía.

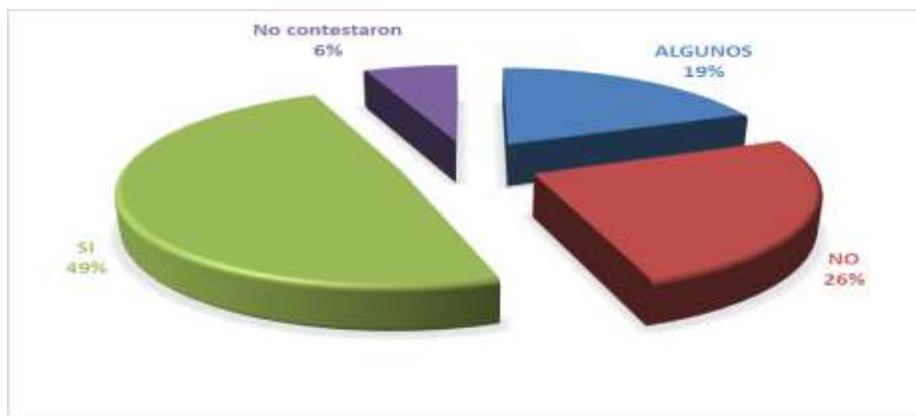
2. ¿Conoce los objetivos de la Alcaldía?

Objetivo: Saber si los empleados de la alcaldía conocen los objetivos.

Cuadro 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
ALGUNOS	9	19%
NO	12	26%
SI	23	49%
No contestaron	3	6%
Total general	47	100%

Grafico 6



INTERPRETACIÓN.

Evidentemente los datos nos indican que una buena parte de la población conoce los objetivos que persigue la alcaldía, sin embargo el encargado de velar porque esta información sea proporcionada correctamente no lo está haciendo de manera eficiente esto se puede afirmar porque una parte considerable no conoce los objetivos de la empresa y la otra parte solamente conoce algunos de ellos, como anteriormente se ha mencionado esta información de igual manera no se tiene visible dentro de la institución es por ello que no todos se encuentran informados de los objetivos que también son de gran importancia para el desarrollo de las actividades y el acoplamiento de los empleados para lograrlos.

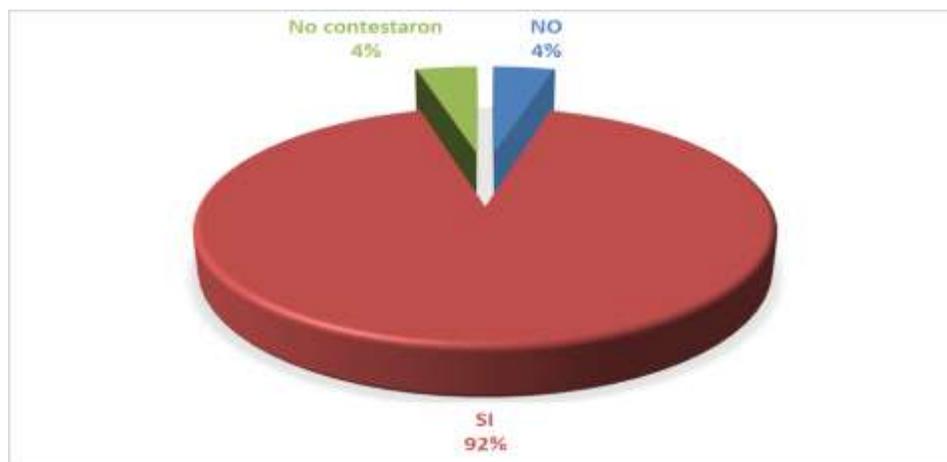
3. ¿Existe una unidad formal encargada de la administración de recursos humanos?

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que el personal tiene de la existencia de la unidad de recursos humanos

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	2	4%
SI	43	92%
No contestaron	2	4%
Total general	47	100%

Grafico 7



INTERPRETACIÓN

La Unidad de recursos humanos si bien se encuentra ubicada en la estructura organizativa como una unidad formal no cuenta con las herramientas necesarias ni con el espacio físico para poder ejercer todas las actividades que le competen debido a que la persona que se encuentra a cargo no tiene suficiente apoyo para desempeñar su cargo de manera eficiente y no se le ha permitido tomar decisiones importantes para poder llevar al éxito a la institución alineando a los profesionales con la estrategia de la organización y así lograr la estrategia organizacional.

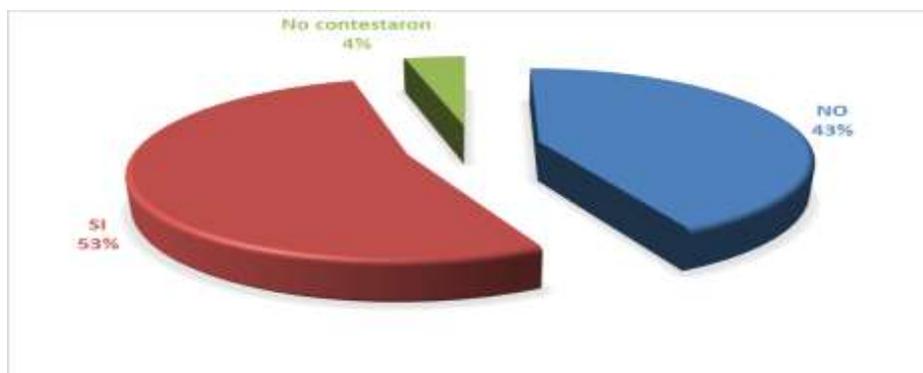
4. ¿Conoce las funciones que desempeña la unidad de recursos humanos?

Objetivo: Constatar si los empleados de la alcaldía conocen las funciones que desempeña la unidad de recursos humanos

Cuadro 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	20	43%
SI	25	53%
No contestaron	2	4%
Total general	47	100%

Grafico 8



INTERPRETACIÓN.

La gran mayoría de los empleados por su nivel académico y por el tiempo laborado en la institución tiene cierto conocimiento de algunas de las funciones con la que debería cumplir el departamento de recursos humanos, sin embargo la alcaldía no cuenta con esta información en ningún documento, debido a que no le han dado la importancia que este tiene para el cumplimiento de los objetivos de la institución; por ello existe otra parte de la población que no es de su conocimiento y no se le ha proporcionado la información con respecto a las funciones que este departamento debe de realizar, cabe mencionar que aunque el departamento fue creado en el año 2012 no se realizó un adecuado seguimiento para la creación de éste.

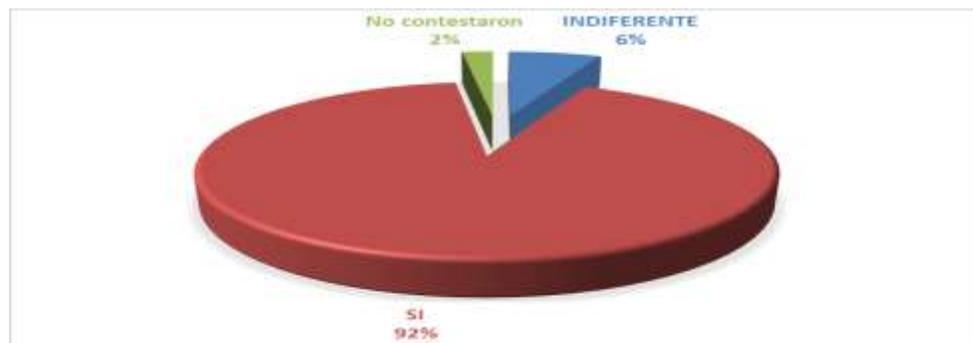
5. ¿Considera usted que es importante que haya una unidad formal encargada de administrar el recurso humano de la alcaldía?

Objetivo: Confirmar si los empleados consideran importante la administración del recurso humano

Cuadro 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	3	6%
SI	43	92%
No contestaron	1	2%
Total general	47	100%

Grafico 9



INTERPRETACIÓN.

La mayoría de empleados de la alcaldía consideran que es importante contar con una unidad de recursos humanos establecida formalmente, dado que les es beneficioso para ellos contar con un área encargada de todo lo referente al personal, ya que se les brindaría la orientación y apoyo necesario para resolver de forma eficiente y oportuna sus diferentes necesidades como empleados, además de brindarles una mayor organización y control. Y para los pocos que se abstuvieron a contestar y para los que les es indiferente, la alcaldía debe encontrar los mecanismos para darles a conocer las funciones que desempeña y la importancia que tiene la unidad de recursos humanos.

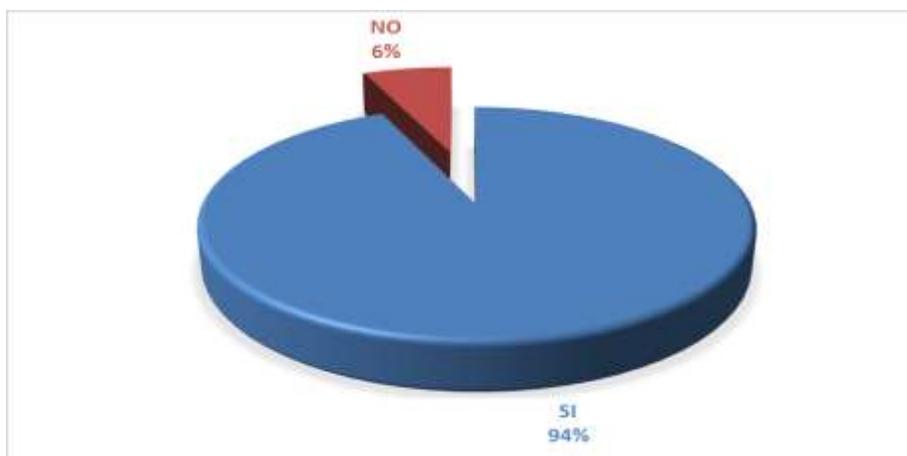
6. ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre las funciones de su puesto de trabajo

Cuadro 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	94%
NO	3	6%
Total general	47	100%

Grafico 10



INTERPRETACIÓN

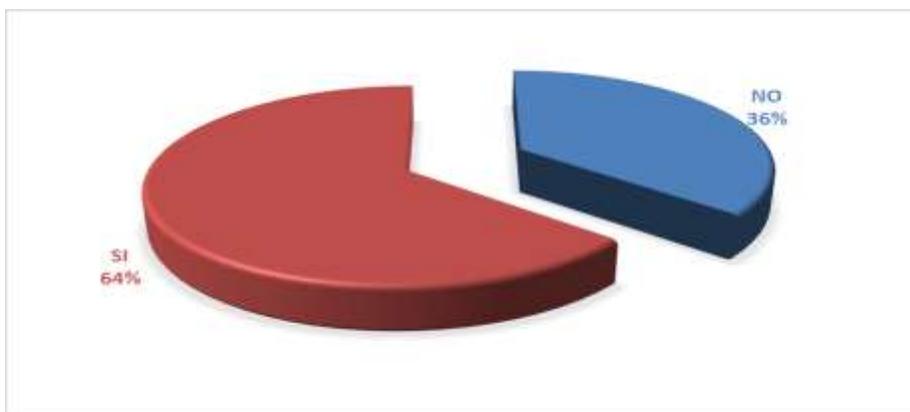
Los empleados tanto del área administrativa y de campo de la alcaldía municipal de Suchitoto conocen en su mayoría las funciones del cargo que desempeñan, solo una pequeña parte de los empleados dicen no conocer sus funciones de tal manera que se limitan a realizar solo aquellas que les delega su jefe inmediato. Por lo tanto, la municipalidad debe esforzarse por dar a conocer a sus empleados las funciones según el cargo, ya que esto contribuye a que el personal se desempeñe de la mejor manera

7. ¿Desempeña labores que no son de su puesto?

Cuadro 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	17	36%
SI	30	64%
Total general	47	100%

Grafico 11



INTERPRRETACIÓN

La mayoría de los empleados manifiestan que desempeñan otras labores adicionales a las que les corresponden, mientras tanto la otra parte afirmó no realizar funciones extras, lo que ocasiona inconformidad entre los empleados debido a que se les sobre carga su trabajo, esta situación podría estarse dando por causa de que los empleados no conocen bien las funciones que les corresponden ya que en la mayoría de los casos se las ha dado a conocer el jefe inmediato o el compañero de forma verbal. Por tanto la alcaldía debe de esforzarse en establecer las herramientas y medios adecuados para darles a conocer sus debidas funciones a los empleados de acuerdo al cargo que desempeña, ya que esto permitirá evitar la duplicidad de tareas y que el personal se desempeñe de mejor forma en su trabajo brindando buenos resultados.

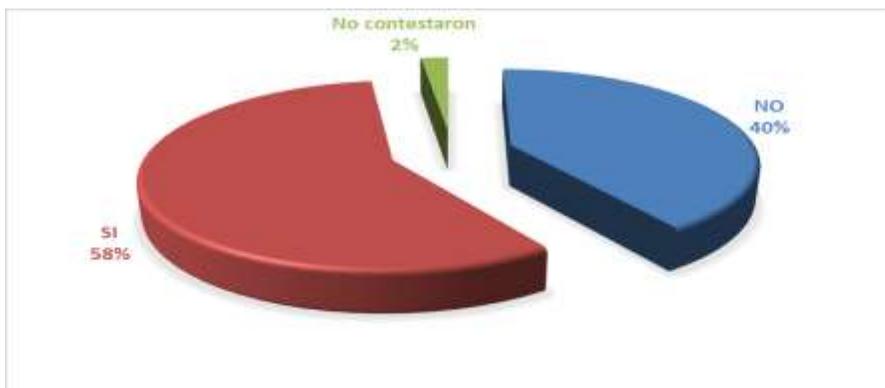
8. ¿Cuándo usted ingresó a trabajar a la alcaldía se le proporcionó una adecuada orientación?

Objetivo: conocer si se proporciona una adecuada orientación al nuevo empleado para establecer si es necesario elaborar un proceso de inducción que cumpla su objetivo efectivamente.

Cuadro 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	19	40%
SI	27	58%
No contestaron	1	2%
Total general	47	100%

Grafico 12



INTERPRETACIÓN

Un buen porcentaje de los empleados consideran que si se les proporcionó una buena inducción al momento de ingresar a laborar a la institución aunque esta fue de forma verbal, mientras tanto otro porcentaje bastante representativo opinan no a ver recibido ningún tipo de orientación, esta situación puede estar relacionada a que la municipalidad no cuenta con un manual de bienvenida ni de inducción. Es por ello que la alcaldía debe crear las herramientas y los mecanismos necesarios para proporcionar una buena inducción a todo el personal de nuevo ingreso, para que estos conozcan todo lo referente a la empresa y así facilitar su adaptación a la cultura organizacional de la institución.

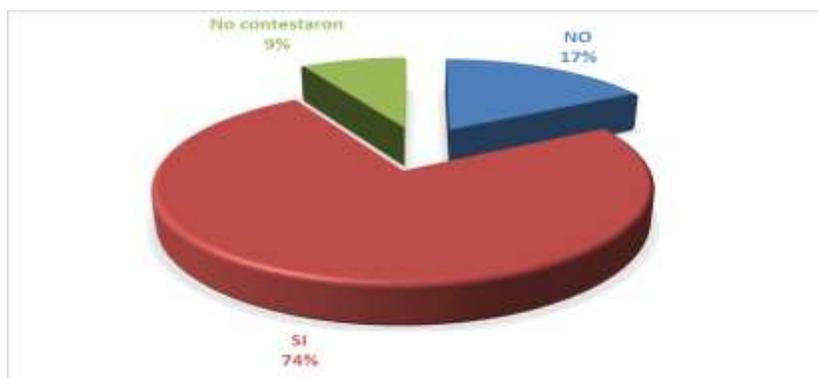
9. ¿Considera usted que el puesto que ocupa es el más apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Corroborar que los empleados se encuentren satisfechos con el puesto que ocupan dentro de la alcaldía.

Cuadro 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	8	17%
SI	35	74%
No contestaron	4	9%
Total general	47	100%

Grafico 13



INTERPRETACIÓN

La mayoría expresa que el puesto que están ocupando es el más apropiado debido que cuentan con los conocimientos, habilidades, y así mismo con la experiencia para estar ahí en ese puesto y que además están laborando en las plazas en las cuales ellos aplicaron. Otra parte manifiestan no estar laborando en un puesto adecuado según su nivel de estudio y conocimientos, lo que causa molestias entre los empleados pues en muchas ocasiones son licenciados en una área y se encuentran laborando en una muy distinta; esto puede estar dado a que la municipalidad no realiza un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación, análisis, descripción y valuación de puestos al momento de quedar una vacante, es por eso que debe implementar mecanismos que ayuden a resolver esta situación, así mismo establecer más oportunidades de ascensos.

10. ¿Una vez contratado que información se le facilitó para su orientación?

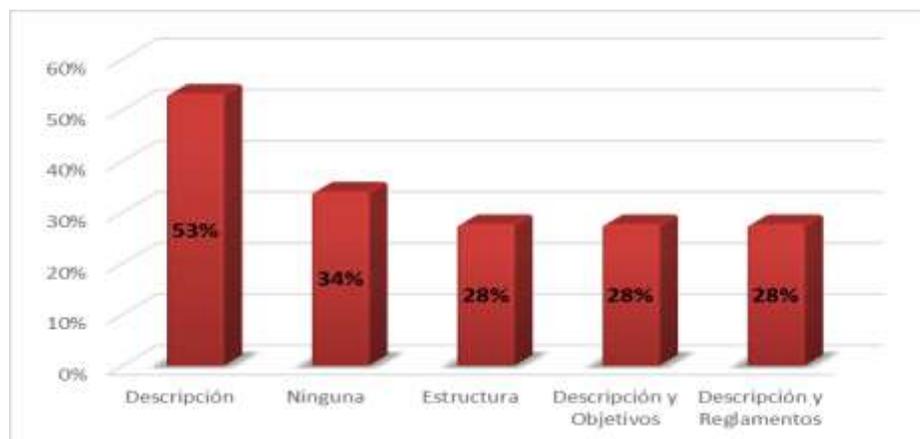
Objetivo: Establecer cuál es el propósito de inducción de personal para determinar qué información adicional necesita proporcionársele al empleado para que el proceso sea eficiente.

Cuadro 14

Alternativa	frecuencia	Porcentaje
Descripción de puestos	25	53%
Ninguna	16	34%
Estructura de la organización	13	28%
Descripción de puesto y sus Objetivos	13	28%
Descripción de puesto y Reglamento interno de trabajo	13	28%

n=47

Grafico 14



INTERPRETACIÓN

Parte de los empleados manifiestan que en la orientación se les dio la información general de la institución, pero esta información se le dio a conocer de manera informal debido a que fue información dada de manera hablada, es por ello que no todas las personas conocen la descripción del puesto, objetivos y reglamentos, otra parte de la población manifestó que no se le mostró ningún documento, ni tampoco se le transmitió verbalmente, aunque se tenga un documento el cual les facilita las funciones de la mayoría de los puestos que se desempeñan en la institución.

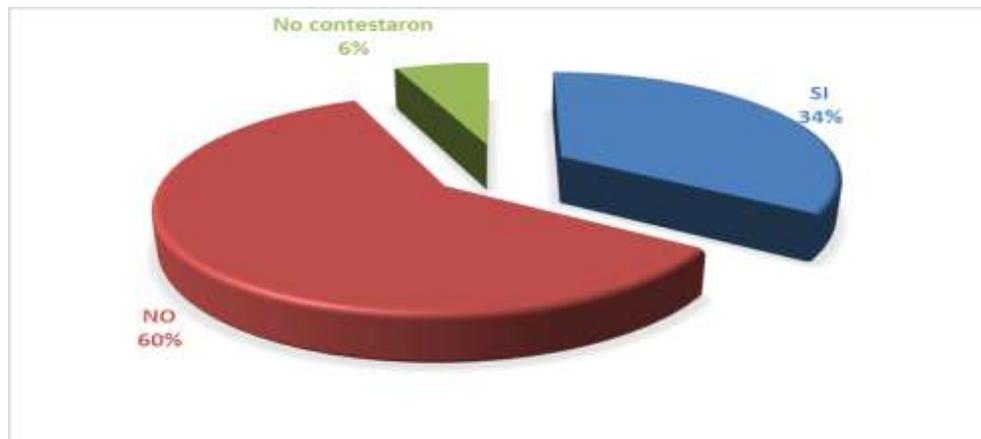
11. ¿Considera usted que el salario que recibe esta acorde con las funciones y la responsabilidad que desempeña dentro de la institución?

Objetivo: Percibir el nivel de satisfacción que genera a los empleados el salario que reciben.

Cuadro 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	34%
NO	28	60%
No contestaron	3	6%
Total general	47	100%

Grafico 15



INTERPRETACIÓN

El mayor promedio de los encuestados manifiestan que el salario que reciben no va acorde a las funciones, conocimientos, habilidades ni al puesto que ejercerse, por tanto otro porcentaje bastante representativo dicen si recibir el salario de acuerdo a sus funciones, lo que origina molestias en el personal y bajo rendimiento de estos al no contar con una remuneración adecuada. Por lo que es conveniente que la institución establezca un proceso adecuado de valuación de puestos y así como también implementar un sistema de compensaciones que vaya acorde al nivel jerárquico, experiencia, tiempo de laborar en la institución, nivel académico, así mismo capacidad y desempeño que requiera el puesto de trabajo.

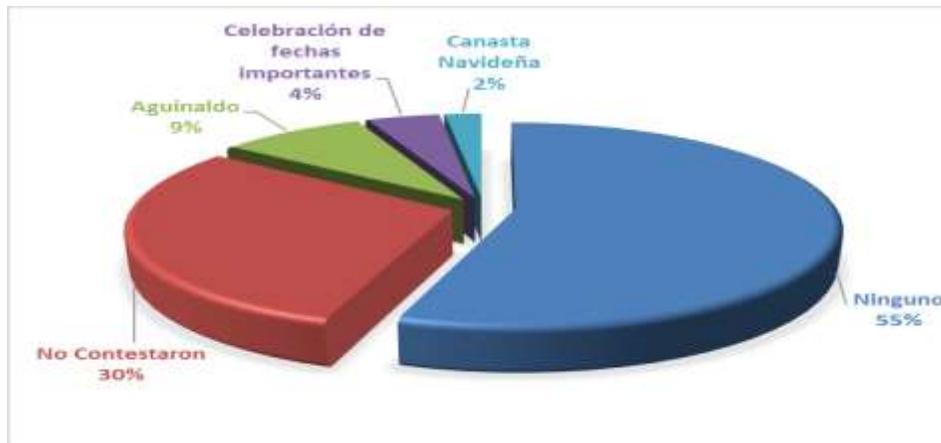
12. ¿Podría mencionar que otros incentivos adicionales a su sueldo recibe dentro de la institución?

Objetivo: Saber si los empleados reciben incentivos adicionales al sueldo.

Cuadro 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	26	55%
No Contestaron	14	30%
Aguinaldo	4	9%
Celebración de fechas importantes	2	4%
Canasta Navideña	1	2%
Total general	47	100%

Gráfico 16



INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal encuestado, manifiesta que en la institución no se les otorga ningún tipo de incentivo adicional a su sueldo; lo que puede decirse que de alguna manera impacta negativamente en el personal, debido que como es conocido los empleados son seres además de pensantes emocionales y responden a estímulos que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades.

Por lo que el otorgamiento de reconocimientos sean estos de índole económico o no que contribuyen en alguna medida a un mejor desarrollo de las funciones laborales, siendo esto de beneficio tanto para el empleado como para la institución.

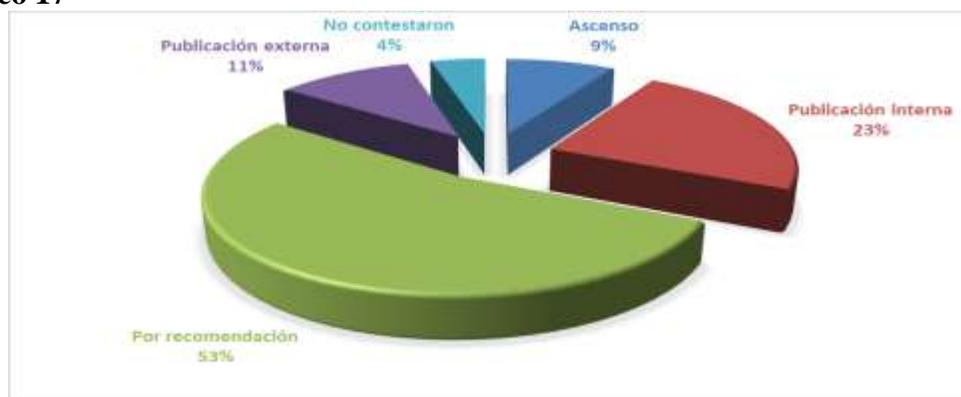
13. ¿De las fuentes que se mencionan a continuación, cual utilizó la institución para reclutar a su persona?

Objetivo: Indagar si en la alcaldía se hace uso de las distintas fuentes para realizar el reclutamiento del personal.

Cuadro 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascenso	4	9%
Publicación interna	11	23%
Por recomendación	25	53%
Publicación externa	5	11%
No contestaron	2	4%
Total general	47	100%

Gráfico 17



INTERPRETACIÓN

El proceso de reclutamiento de personal es muy importante para cualquier institución, estas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito deseado en su organización. Sin embargo, en la alcaldía no se cuenta con un proceso de reclutamiento definido para incorporar personal nuevo, debido que con base a los resultados de la pregunta anterior, la mayoría de sus empleados ingresaron a la institución por medio de la recomendación. Lo que muestra que no se cuenta con los medios de reclutamiento adecuados y por ello es necesario establecer medios efectivos para la convocatoria de personas que posean, características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir el puesto que se requiera en la institución.

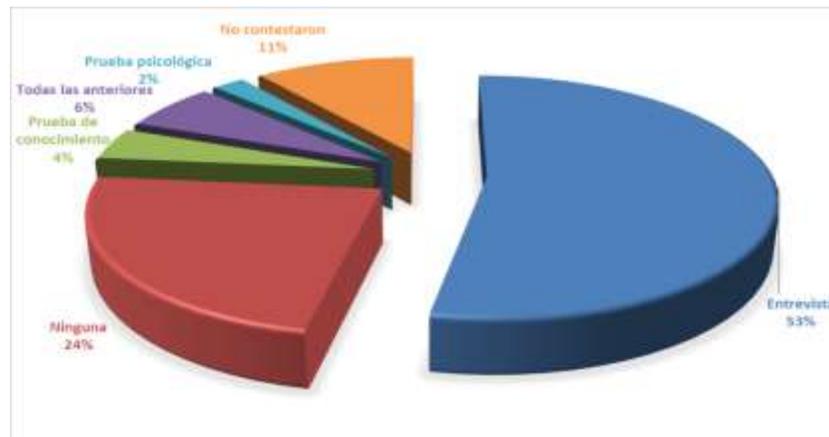
14. ¿Cuáles de las siguientes técnicas se utilizan en la alcaldía para seleccionar personal?

Objetivo: Indagar si para realizar la selección del personal en la alcaldía se utiliza alguna de las técnicas existentes

Cuadro 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	25	53%
Ninguna	11	24%
Prueba de conocimiento	2	4%
Todas las anteriores	3	6%
Prueba psicológica	1	2%
No contestaron	5	11%
Total general	47	100%

Grafico 18



INTERPRETACIÓN

Evidentemente los datos nos indican que la alcaldía no cuenta con un proceso establecido de selección de personal, puesto que si bien la mayoría de los encuestados contestó que fueron seleccionados mediante una entrevista hay otra parte que afirmó que en su caso no se utilizó ninguna técnica de las mencionadas, por otra parte hay un porcentaje que manifiesta haber realizado prueba de conocimientos o psicológicas, lo cual debe afectar en la institución generando inconformidad entre los empleados y muestra una mala administración. Lo que confirma la necesidad de establecer un proceso único y adecuado para dicha selección.

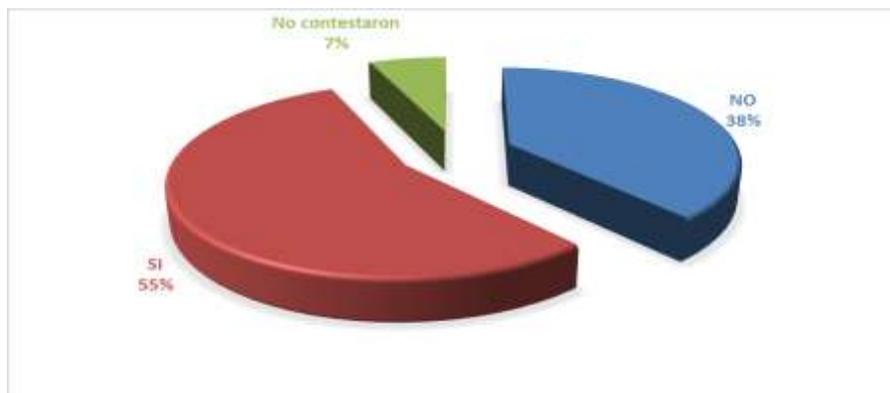
15. ¿Sabe usted si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal?

Objetivo: Conocer si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal.

Cuadro 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	18	38%
SI	26	55%
No contestaron	3	7%
Total general	47	100%

Grafico 19



INTERPRETACIÓN

Toda institución a fin de mantener personal bien capacitado, debe invertir muchos recursos. En alcaldía se realizan esfuerzos por realizar esta actividad tan importante, ya que la mayoría del personal manifiesta conocer que se cuenta con un plan de capacitación en la institución, sin embargo hay un porcentaje restante que manifiesta no conocerlo.

Lo anterior conlleva a confirmar que el esfuerzo que se realiza en la institución no es suficiente puesto que solamente un poco más de la mitad del personal conoce la existencia de dicho plan, por lo que es necesario elaborar un plan de capacitación y hacerlo del conocimiento del personal.

16. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que la alcaldía proporciona capacitaciones al personal.

Cuadro 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cero veces al año	2	4%
Una vez al año	20	43%
Dos veces al año	5	11%
Otro	3	6%
No contestaron	17	36%
Total general	47	100%

Grafico 20



INTERPRETACIÓN

Se puede afirmar que pese a los esfuerzos que en la alcaldía se realizan, la capacitación del personal se da con muy poca frecuencia puesto que la mayoría del personal expresa que estas son impartidas una o dos veces al año y debido que estas no son constantes se hace necesario la elaboración y aplicación de un plan de capacitación que permita la ejecución de procesos previos necesarios dentro de la administración de recursos humanos, facilitando detectar necesidades y a la vez permita una programación adecuada de dichas capacitaciones.

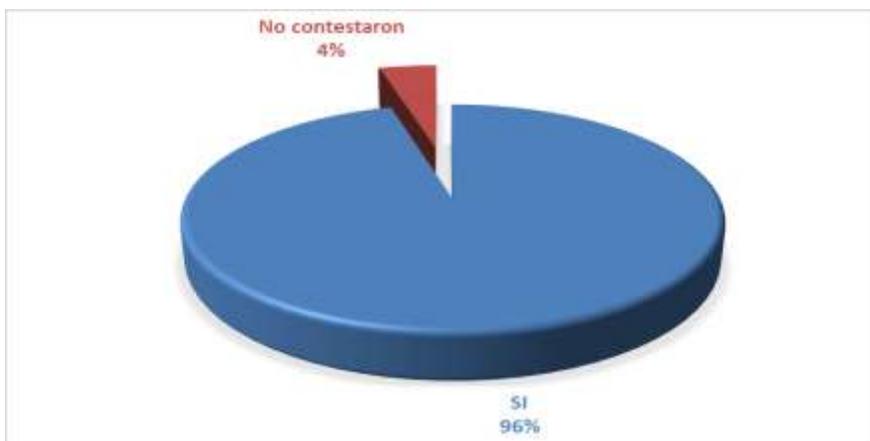
17. ¿Considera usted que es necesaria la capacitación del personal?

Objetivo: Indagar cuanta importancia le da el personal de la alcaldía a la capacitación.

Cuadro 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	45	96%
No contestaron	2	4%
Total general	47	100%

Gráfico 21



INTERPRETACIÓN

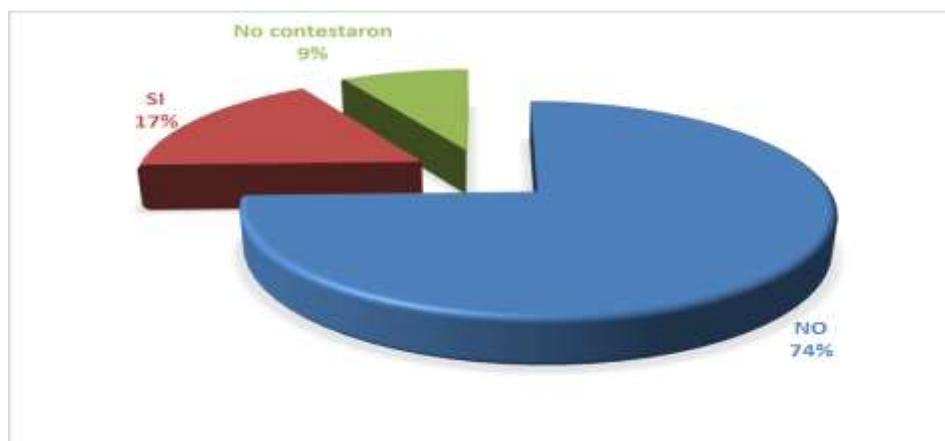
En su mayoría el personal encuestado afirma la importancia de la capacitación para el desempeño de sus funciones en la institución, lo que permite confirmar la importancia y necesidad que implica para la alcaldía poner en práctica un plan de capacitación, el cual debe ser elaborado basado en las necesidades que se detecten posteriormente al desarrollo de un diagnóstico en la institución.

18. ¿Conoce usted si la alcaldía tiene establecido un proceso para realizar ascensos?

Cuadro 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	35	74%
SI	8	17%
No contestaron	4	9%
Total general	47	100%

Grafico 22



INTERPRETACIÓN

Evidentemente en la alcaldía no se cuenta con un sistema establecido para realizar ascensos lo que permite evidenciar que estos no se realizan basados en los méritos o el desempeño del personal, lo que no es correcto puesto que se deben establecer lineamientos que rijan la toma de esta decisión para evitar inconformidades en el personal que puedan influir negativamente en su desempeño.

Por lo que es necesario crear un proceso basado en políticas establecidas para la asignación de estos, proveyendo al personal de satisfacción conociendo que sus esfuerzos en la institución son reconocidos y valorados para lograr un personal comprometido con la misma.

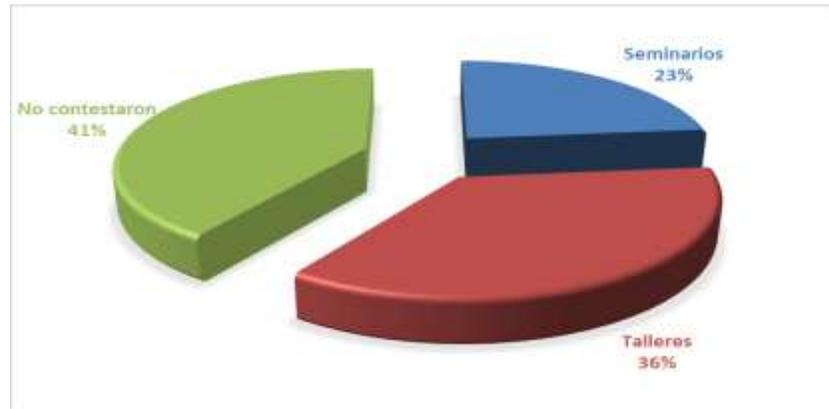
19. ¿Cuál de estas opciones proporciona la institución para el desarrollo de su personal?

Objetivo: Conocer si la institución proporciona distintos programas al personal para el desarrollo de este.

Cuadro 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seminarios	11	23%
Talleres	17	36%
No contestaron	19	41%
Total general	47	100%

Grafico 23



INTERPRETACIÓN

Existen múltiples y diversas opciones de desarrollo profesional y productivo que las empresas pueden proporcionar a sus empleados, que son signo de mejora profesional, y que necesariamente no debe definirse únicamente en términos de ascensos porque muchos no serán posibles.

En la alcaldía municipal de Suchitoto, de acuerdo a la opinión del personal encuestado se manifiesta que entre las opciones de desarrollo que la institución les proporciona están los seminarios y talleres, sin embargo una parte del personal no contestó a la interrogante lo cual podría deberse a que no tiene conocimiento sobre esto, lo que evidencia que la institución no está enfocando sus esfuerzos a todo el personal, y esto puede provocar frustración, sentimientos de no estar valorados por la institución y desinterés de los mismos para cumplir con sus obligaciones laborales.

Por lo que es fundamental que este esfuerzo sea organizado y formalizado y centrarse en el desarrollo de todos sus trabajadores. Y debe ser una opción institucional estratégica para lograr cumplir sus objetivos.

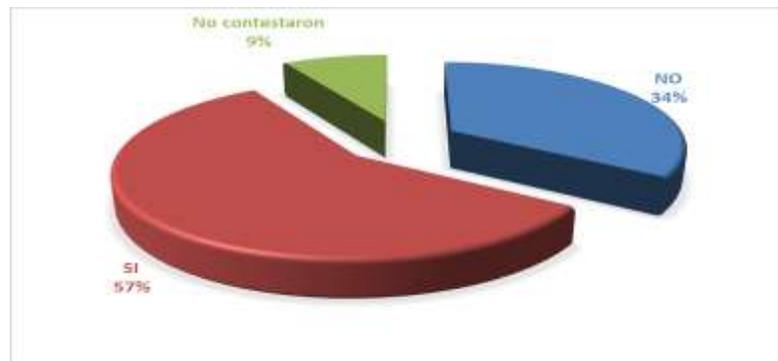
20. ¿Considera que el espacio físico de su área de trabajo es adecuada para desarrollar sus funciones?

Objetivo: Conocer de qué manera influye en el trabajador un buen espacio físico para el desempeño de sus actividades.

Cuadro 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	16	34%
SI	27	57%
No contestaron	4	9%
Total general	47	100%

Grafico 24



INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados se encuentra conforme con el espacio físico que se les ha asignado para poder desarrollar sus funciones, no así la parte complementaria de la población que ha manifestado que su espacio no es adecuado, son aquellos que realizan trabajo de campo, sin embargo gran parte de la población que se encuentran en el área administrativa manifiestan que manejan información valiosa para la institución y estos deben compartir su espacio con otras áreas no relacionada a sus funciones lo que conlleva a tener inconvenientes al momento de realizar sus actividades.

21. ¿Menciones qué tipo de registro conoce usted que lleva la alcaldía en el control de las entradas, salidas, permisos e incapacidades del personal?

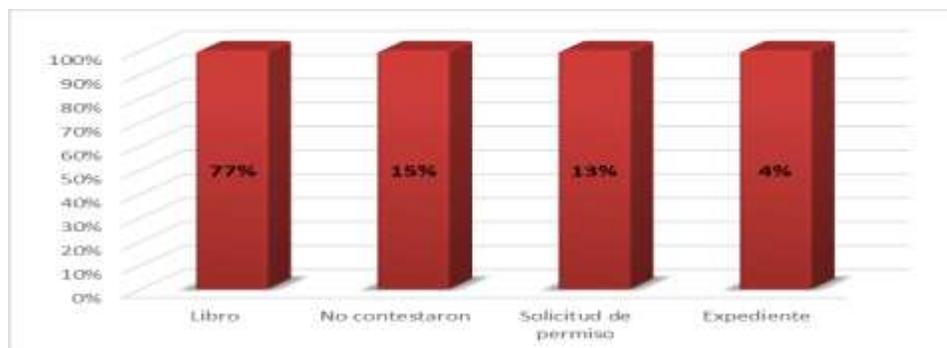
Objetivo: Conocer qué tipo de información sobre los empleados lleva la alcaldía para determinar si es suficiente y adecuada para la toma de decisiones en acciones de personal.

Cuadro 25

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Libro	36	77%
No contestaron	7	15%
Solicitud de permiso	6	13%
Expediente	2	4%

n=47

Grafico 25



INTERPRETACIÓN

Puede evidenciarse como la mayoría del personal manifiesta tener conocimiento que el registro de personal que se lleva en la alcaldía, el cual se realiza a través de un libro que es firmado por los empleados al entrar y salir de esta, un porcentaje menor expresa conocer que se cuenta con un expediente de cada empleado y otros manifiestan que se elaboran solicitudes de permiso ya sea por salud o motivos personales, estos son realizados de forma manual, lo que no es adecuado, siendo necesario e importante que la alcaldía posea un registro de personal, tecnológico que les facilite la administración del mismo, donde se registran todos los aspectos e incidentes relacionados con cada empleado y en cual no halla forma de distorsionar esta información.

ANEXO 5

INVENTARIO DE

RECURSOS HUMANOS

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Conociendo de la necesidad de otra herramienta para la mejor administración del recurso humano en esta alcaldía municipal, se propone la creación de un inventario de recursos humanos, ya que este nos ofrecerá información acerca de las personas que constituyen el colectivo global de la institución, y se tendrá una herramienta complementaria al manual de puestos, reflejando el perfil de cada uno de los empleados; y para ello se proponen los siguientes lineamientos.

- 1- Datos personales que van desde identificación de la persona y datos familiares.
- 2- Datos profesionales donde figure la formación lograda y experiencia profesional.
- 3- Información del potencial de cada empleado que nos acerquen a sus intereses personales y profesionales.
- 4- Capacidades de la persona, esto facilitará acercarse al potencial desarrollo de sus competencias y habilidades para calificar a un ascenso.
- 5- Carencias en su desempeño, lo cual se puede subsanar con capacitaciones y posterior evaluación.
- 6- Actualización para la toma de decisiones para adecuación, traslados, ascenso o promociones.

Lo anterior es una guía, pero también se debe considerar otros aspectos importantes como los siguientes: capacitaciones, seminarios o cursos especiales realizados por el empleado, fecha de ingreso, puesto que desempeña, tipo de plaza, sueldo actual, logros personales o institucionales y otros datos relevantes como nominaciones honoríficas, además de información sobre amonestaciones o sanciones recibidas.

Esta ficha de inventario de recursos humanos, se podrá elaborar en formato que de acuerdo a la creatividad del autor le sea más fácil y práctico, utilizando elementos tecnológicos de actualidad y pueden archivarse en la memoria de la computadora resguardándolo con una

clave especial y de confidencialidad, así como impresos para cualquier consulta que favorezca a los intereses institucionales o personales del empleado.

Adicionalmente se debe hacer un cuadro resumen donde se pueda ver cuantos profesionales, técnicos, bachilleres, secretarias, obreros etc. Tiene en sus planillas la alcaldía, sin ver la ficha de este inventario.