

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“CONSIDERACIONES TEORICO-ADMINISTRATIVAS PARA LA
CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN,
SAN SALVADOR, 2007.”**

Presentado por:
Karla Nohemy Mena Mejía
Silvia Elizabeth Nieto Merino
Yesenia Guadalupe Martínez Martínez

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

JUNIO 2008

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Autoridades Universitarias

Ingeniero Luís Mario Aparicio
Rector

Licenciada Catalina Rodríguez de Merino
Vicerrectora Académica

Licenciado Manuel Antonio Ortega Ayala
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

San salvador, Junio 2008

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Asesor de Tesis

Licenciado Manuel Antonio Ortega Ayala

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

San salvador, junio 2008

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Jurado Examinador

Lic. Carmen Elizabeth Pérez
Presidente

Lic. Juventino Leiva Urbina
1er. Vocal

Licda. Lilian Gálvez de
Navarrete
2da. Vocal

Dedicatoria:

Doy las gracias en primer lugar, a Dios padre todopoderoso, creador del cielo y la tierra, así como todo lo que habita en ella, por permitir que alcance una de mis metas propuestas en esta vida. Gracias Dios.

Gracias a mis padres, **José Arístides Martínez** y **Pastora Martínez** por estar siempre a mi lado demostrándome su amor y comprensión día a día, por enseñarme que el amor hacia un hijo es único pues es símbolo de enseñanza y entrega continuamente. Gracias papá y mamá por ser las personas más importantes en mi vida, los pilares que me sostienen y no me permiten caer, al contrario me motivan a seguir luchando y mirar hacia delante.

Gracias a mis hermanos, por brindarme su amor y ayuda incondicional de hermanos; a pesar de que en ocasiones no lo merecía, aún así ellos estaban siempre ahí, para mí gracias Walter y Norma.

Le dedico de manera especial este triunfo a José Freddy Martínez mi hermanito, a quien amo con todo mi corazón, sé que físicamente ya no está en mi vida, sin embargo te llevo en mis pensamientos, mente y corazón hermanito que descanses en paz; te quiero.

También le doy las gracias a mi amiga, consejera y confidente tía Ana quien para mí es como mi segunda madre, siempre dispuesta a tenderme la mano en las buenas y en las malas. Gracias tía.

Gracias a mi abuela quien siempre ha estado a mi lado brindándome sus enseñanzas, consejos y amor. Gracias a tío Chuz, Osmín y a mis primos por que de una u otra manera siempre me demuestran su cariño y amor sincero. (Nataly, Alexis, Marvin, Kimbo, Jorge, Blanquita, Nancy y Marisela). Gracias a todos y cada uno de ustedes.

Doy las gracias nuevamente a Dios, a mis padres, tía, tíos, primos y hermanos por estar siempre a mi lado y brindarme toda su ayuda y amor de una manera incondicional.

Gracias a Dios y a la vida por darme una familia especial y única, siempre unida y dispuesta a brindar la mano a todo aquel que la necesite.

Atentamente Yesenia Martínez Martínez

DEDICATORIA

Este logro profesional lo dedico principalmente a Dios que ha cuidado de mi y me ha permitido cumplir uno mas de mis sueños en la vida.

A mis padres: Cristo Nieto y Rosa Merino; quienes con todo su amor y apoyo incondicional han hecho de mi todo lo que soy que con sus principios, valores me han enseñado a luchar por lo que mas quiero y me siento orgullosa de tenerlos a ustedes. Que Dios me los bendiga.

A mis hermanos(as): Principal a Irza, Nena, Tula, Chino, Douglas, Roxana, Ines, que de alguna manera me dieron su apoyo incondicional y por sus consejos para lograr este éxito profesional.

A mis sobrinos(as): Rosy, Cecy, Bessy, Karla, Evelin, Javier, Alexis que se alguna manera me motivaron a alcanzar esta meta que con gran sacrificio se hizo realidad.

A mis amigos(as): Rosmery Coreas, Cony Cedillo y su esposo Mario, Francisco Abrego, Zule que Dios los ilumine en su caminar.

A mis compañeras de grupo Karla y Yesenia por haber puesto todo su empeño para trabajar en equipo y lograr realizar esta meta.

Al jurado y asesor de tesis: Carmen Lilian Leiva y Manuel que con gran dedicación nos motivaron con sus observaciones, correcciones, escrituras y consejo para la realización de tesis.

A todos un millon de gracias y muchas bendiciones

Silvia Elizabeth Nieto

Dedico la culminación de ésta parte de mi carrera y a las venideras en primer lugar a Dios, por brindarme la sabiduría y fortaleza en cada fase de mí camino.

Gracias a mis padres, por todo el apoyo moral y espiritual que he recibido de parte de ellos especialmente mi madre (que desde el cielo termino de brindarme su apoyo para finalizar mis estudios), gracias por apoyarme y bendecirme en cada uno de los retos, oportunidades, alegrías, éxitos, tristezas, fracasos y enfermedades que se han presentado en el transcurso de mi vida. Muchas Gracias los quiero mucho.

Agradezco también a mi esposo y mi hijo, por estar a mi lado en cada una las etapas difíciles de mi carrera, brindando su apoyo incondicional, y siempre me dio ánimos de seguir adelante, gracias mis amores, los amo.

Agradezco a mi hermana, por estar conmigo para animarme y ayudarme en todos los momentos de mi vida, muchas gracias, te quiero mucho.

Agradezco también a mi asesor de tesis Lic. Manuel A. Ortega, y compañeras de tesis, por su ayuda, colaboración y dedicación, para el desarrollo de éste trabajo de graduación.

Agradezco a mis tíos, tías, primos, primas y demás familia por brindarme los ánimos y estímulos para culminar mis estudios y seguir con mis proyectos.

Agradezco a todos mis amigos y compañeros, pues con su compañía me he sentido motiva.

Finalmente a todos ustedes, y a los que quizá no mencione pero que en algún momento me ayudaron y me tendieron la mano, muchas gracias y que Dios les derrame muchas bendiciones.

Karla Nohemy Mena Mejía

“El temor a Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del santísimo es la inteligencia.

Proverbio 9.vs.10

INDICE

	Pág.
Introducción.....	I
Objetivos.....	II
CAPITULO I	
Marco Conceptual	
1. Antecedentes del problema.....	1
1.2 Justificación.....	5
1.3 Planteamiento de problema.....	7
1.4 Alcances y limitaciones.....	8
1.5. Recuento de conceptos y categorías a utilizar.....	11
CAPITULO II	
Marco Teórico	
2.1 Fundamentación teórico-metodológica.....	16
2.2 Políticas de administración de recursos humanos.....	19
2.3 Estructura de la unidad de recursos humanos.....	20
2.4 Funciones de la unidad de recursos humanos.....	23
2.5 La Administración de recurso humano como proceso.....	28
2.6 Construcción del marco empírico.....	49
2.7 Formulación teórica metodológica de lo investigado.....	53
2.8 Desarrollo y definición teórica (posterior a contraposición de autores).....	59
2.9 Tabulación análisis e interpretación de datos.....	61
2.10 Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos para la Alcaldía Municipal de San Martín.....	80
2.10.1 Justificación.....	80
2.10. 2 objetivos.....	80
2.10.3 Alcance de la propuesta.....	81
2.11 Descripción de manuales.....	82
2.11.1 Manual de organización.....	83
2.11.2 Manual de descripción de puestos.....	95
2.11.3 Manual de procedimientos básicos.....	107

2.11.4 Manual de evaluación del desempeño.....	137
2.11.5 Manual de bienvenida.....	151
2.12 Plan de Implementación del diseño de organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos...	163

CAPITULO III

Marco operativo

3.1 Descripción de los sujetos de la investigación.....	170
3.2 Procedimiento para la recopilación de datos.....	170
3.3 Especificación de la técnica para el análisis de datos.....	171
3.4 Cronograma.....	172
3.5 Recursos empleados para la realización de la investigación.....	173
3.6 Índice preliminar sobre informe final.....	174
Bibliografía.....	175

Anexos

1. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín, departamento de San Salvador
2. Cuestionario y guía de entrevista.
3. Requisición de personal.
4. Prueba de conocimiento.
5. Solicitud de empleo.
6. Formulario de permiso.
7. Formulario de licencia.

I. INTRODUCCIÓN

A medida que el mercado empresarial aumenta, las empresas requieren de nuevas implementaciones en sus funciones o áreas de trabajo para dar abasto a las demandas que este exige, tanto en lo tecnológico como en lo económico y lo más importante en toda institución ya sea ésta pública o privada es el recurso humano.

Conforme a las exigencias de los servicios y el impacto que éste produce en las empresas se hace necesario la composición y disposición de un departamento de recursos humanos en cualquier institución dependiendo de su magnitud, el número de trabajadores, el número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo para una adecuada administración empresarial reflejada a la hora de brindar sus servicios a la población demandante.

En vista de lo anterior las "CONSIDERACIONES TEÓRICO-ADMINISTRATIVAS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN, SAN SALVADOR, 2007", han sido elaboradas para el desarrollo de una efectiva organización y funcionamiento en la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Municipalidad, mediante la puesta en práctica de una serie de herramientas técnicas, considerando un aporte de gran importancia que contribuirá a una efectiva administración del recurso humano en la Alcaldía, ya que permitirá la formación de empleados que brinden un servicio de calidad a la ciudadanía, esto se fundamenta en la no existencia de un departamento especializado responsable de la función de la administración del personal.

El trabajo de graduación se divide en tres capítulos los que se describen a continuación:

El capítulo primero, comprende las generalidades de la Alcaldía Municipal y aspectos teóricos sobre la administración del recurso humano, cubriendo temas específicos como el marco histórico de los recursos humanos y de la alcaldía municipal de San Martín, en la justificación se detalla la importancia y utilidad que tiene un departamento de recursos humanos en una organización, en el planteamiento del problema se describe lo que ocasiona el problema en la Municipalidad de San Martín debido a la falta de un departamento de recursos humanos. Es decir las dificultades y atrasos que tienen en sus actividades y funciones diarias. En cuanto a los alcances y limitaciones éstos contribuirán a detectar los vacíos de conocimiento de cada autor investigado y de cómo uno supera al otro referente a la administración de los recursos humanos; en el recuento de conceptos y categorías a utilizar, se presentan los conceptos de algunos autores de importancia en el campo de recursos humanos que ayudan a comprender y asimilar las palabras que más se destacan en el trabajo.

El segundo capítulo presenta, la metodología utilizada, la definición y determinación del universo, la muestra realizada en la investigación de campo, tabulación, análisis e interpretación de los datos, la formulación teórico-metodológica de lo investigado, incluyendo los objetivos y funciones de la unidad encargada de recursos humanos, los medios de control que utiliza, los recursos y el marco legal que los rige, el desarrollo y definición teórica (posterior a contraposición de autores).

En la propuesta del diseño de organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, se detalla la justificación, objetivos y alcance de la propuesta; incluyendo la descripción de los manuales de: organización, de descripción de puestos, de procedimientos básicos, de evaluación del desempeño, de bienvenida y el plan de implementación para la puesta en marcha de dicha propuesta.

En el tercer capítulo, se presenta la descripción de los sujetos de la investigación, los procedimientos para la recopilación de datos, especificación de la técnica para el análisis de los datos, cronograma, los recursos y el índice preliminar sobre el informe final.

En los anexos se presenta la estructura organizativa de la Alcaldía, la guía de entrevista y los documentos necesarios para el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos, la bibliografía utilizada para realizar la investigación.

II. OBJETIVOS

General

Implementar las consideraciones teórico-administrativas para la creación del departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, departamento de San Salvador, a fin de mejorar los procesos de la administración del personal y ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

Específicos

- 1 Proponer un esquema teórico, de los procedimientos utilizados para crear e implementar el departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.
- 2 Establecer procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- 3 Diseñar la estructura organizativa del departamento de recursos humanos definiendo su ubicación dentro de la escala jerárquica de acuerdo a las necesidades y características de la Alcaldía.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El acelerado incremento tecnológico en el país, ha repercutido en la consecuente expansión de las empresas, que cada vez se presentan mas complicadas en su manejo, lógicamente que esta situación a creado nuevas técnicas y procedimientos orientados a alcanzar mejores niveles de eficiencia en los recursos humanos, siendo importante en cualquier organización.

No se podría hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, sin mencionar el derecho laboral entre otras disciplinas, surge como resultado de la exigencia de la clase trabajadora a fin de reglamentar el trabajo, aplicando preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, en cuanto a las relaciones que se establecían entre trabajadores y patrones, requería estudios, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se mencionaba conceptos relativos a sueldos, prestaciones, servicios, y contratación.

Preocupados los investigadores del comportamiento humano dentro de las empresas, debido a la complejidad que éstas presentan en la medida que aumentan sus funciones, llegan a aceptar la necesidad de que en algunos puestos se debían practicar repetitivamente ciertas actividades con el propósito de aprender cada vez sus obligaciones.

Según Henry Fayol, y el principio de la división del trabajo¹ por naturaleza y a medida que los grupos sociales o empresas se perfeccionan, se crea la necesidad de poner a un especialista al frente de cada función; esto se entiende mejor cuando un trabajador

¹ Sánchez Barriga, Francisco. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores 3ª Edición. México D.F 2004. Pág.15

que labora todos los días el mismo producto, por esta práctica adquiere necesariamente mayor habilidad y destreza reflejándose en ahorro de tiempo, ahorro de desperdicios y claros rendimientos.

Así cuando una persona realiza frecuentemente las mismas actividades obtiene seguridad y precisión; sin embargo todos los cambios de trabajo implican esfuerzo y tiempo de adaptación que interrumpen el proceso y disminuyen la producción.

Taylor, “partió de que, debiendo de abandonar el empirismo tradicional, era necesario para todo tipo de trabajo se estructuraran técnicas, métodos y procedimientos científicos que suplieran a los empíricos o tradicionales y por ningún motivo se siguiera acudiendo a la improvisación”².

La costumbre que se tenía para manejar la función de personal, consistía en que cada jefe de sección o departamento, seleccionaba y contrataba sus propios trabajadores, esto lógicamente, implicaba error con frecuencia y los efectos se traducían en pérdida de tiempo y costo. El cambio de procedimiento trajo, gracias a la iniciativa de Taylor, la creación de las primeras oficinas dedicadas a seleccionar trabajadores y posteriormente estas oficinas se instalaron dentro de la empresa bajo la dirección de un especialista en la materia³.

De vital importancia resulta el principio de la división del trabajo con su respectiva especialización, ya que origina un nuevo procedimiento normativo aplicado a la administración de los recursos humanos, dando lugar a una diferente división de actividades en la empresa que incluye el origen del actual departamento de personal, proyectado como especialidad, como carrera y como profesión.

² Sánchez Barriga, Francisco. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores 3ª Edición. México D.F 2004. Pág.25

³ Ibidem.

MARCO HISTORICO DEL MUNICIPIO Y LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

El Municipio de San Martín Perulapan era una de las muchas poblaciones precolombinas de El Salvador, en idioma Nahuatl, Polulapán o Pelulapan significa “río lodoso”, pues proviene de pulul que significa lodo y apan que es río. A principios de 1,530, el capitán Martín Estete, emisario del gobernador don Pedro Arías de Avila, salió del valle de la Bermuda, al Suroeste de Suchitoto y llegó a un pueblo llamado Porulap, donde fundó la población que llamó ciudad de los Cabañeros. El pueblo de Polulapan, quedaba desde entonces bajo la protección de su Santo Patrono San Martín.

El 3 de Abril de 1894, se le otorgo título de villa y el 26 de Octubre de 1946, se dio el título de ciudad, el primer alcalde de esta ciudad fue el Sr. Luis Hernández en el año de 1914, hasta la fecha el municipio ha contado con treinta y siete alcaldes, actualmente se encuentra en funciones el Dr. Mario Ernesto González quien fue elegido en el año 2006⁴.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de San Martín, ha aumentado considerablemente sus operaciones diarias, lo que ha implicado contratar mas personal; sin embargo, a pesar de este incremento, la municipalidad no cuenta con un departamento especializado que administre al recurso humano, que se encargue de llevar un mejor control y vele constantemente por mantener un personal idóneo y capacitado, de tal manera que ofrezca un servicio con calidad a la ciudadanía.

Sin lugar a dudas la necesidad y creación de un departamento de recursos humanos y su buen funcionamiento no están presentes en algunas instituciones públicas o privadas.

³ Biblioteca Municipal, síntesis Historia del Municipio de San Martín.

⁴ Ibidem.

Encontrando ciertos vacíos y debilidades tales como: “La ausencia y la falta de manuales de organización y de procedimiento de trabajos escritos, podría constituirse en una limitante para garantizar la continuidad de las formas de trabajo establecidas y la distribución de funciones entre las diferentes áreas.”⁵; “La falta de atención al recursos humano que se encuentra al servicio, podría propiciar la existencia de un ambiente de trabajo en el que los objetivos particulares de sus empleados no estén en armonía con los objetivos institucionales, generando desinterés por realizar correctamente las funciones que han sido asignadas”⁶.

Según tesis titulada oportunidades comerciales que presentan el CAFTA-DR para la micro y pequeñas empresas del sector comercio del municipio de Soyapango (2006): “Para garantizar la existencia de recursos humanos altamente motivado y plenamente identificado, es recomendable que la dirección indague periódicamente sobre el estado de ánimo del personal, a fin de identificar oportunamente las causas que pudieran estar incidiendo en una baja de la moral, efectuando además un estudio del ambiente organizacional⁷”.

Lo antes, expuesto permite identificar una serie de áreas que deben fortalecerse a través de la implementación del departamento de Recursos Humanos, lo que da lugar a investigar las consideraciones- teóricos- administrativos para la creación del departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

⁵ B. Tesis “Función de una cooperativa de vivienda en el Salvador. 2002

⁶ Ibidem.

⁷ B. Tesis “*Oportunidades Comerciales que presenta el CAFYA-DR. para la Micro y Pequeña empresa del sector comercio del Municipio de Soya pango*”. 2006

1.2 JUSTIFICACION

El departamento de recursos humanos, es de importancia en toda organización por pequeña que sea, la Municipalidad de San Martín a pesar de contar con doscientos treinta empleados, no tiene definido una persona o departamento que se encargue de la administración de los recursos humanos, siendo su base legal la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual entro en vigencia a partir del 1 de Enero de 2007, cuyo objetivo principal “Es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia de la administración pública Municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso de las personas que lo soliciten al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado y la estabilidad en el cargo, basándose en los meritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión o de cualquier otra índole⁸”.

A partir de la consideración anterior, el presente trabajo se justifica en el sentido que al conocer la realidad de la gestión municipal y contrastarla con el conjunto de conocimientos teóricos, permitirá al finalizar la investigación, obtener las consideraciones teórico administrativas para la creación del departamento de recursos humanos, lo que contribuirá a ampliar y enriquecer la situación actual de la administración de personal en la municipalidad de San Martín.

Las funciones principales que deberá realizar el departamento de recursos humanos en la Municipalidad de San Martín es llevar un expediente personal por cada empleado, donde registrará: las evaluaciones del desempeño laboral, capacitaciones, sanciones, amonestaciones, suspensiones, ascenso, permisos, incapacidades,

⁸ Ley de la Carrera Administrativa Municipal, tomo 371, publicado DO 06/06/2006, Art.1 Pág.2 El Salvador.

promociones, traslados y otros documentos que se requieran en el expediente; así como la administración de planillas, desarrollar programas , capacitación e incentivos, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento ,los conocimientos del personal; reclutar al personal idóneo para cada puesto, elaboración de Manual , políticas, recursos humanos, manejo de información confidencial a empleados, inventario de recursos humanos, la Institución, elaborar o actualizar manual de descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño del personal, efectuar entrevistas de salidas y a su vez mantener contacto con instituciones, servicios (ISSS, AFP'S, Ministerio de Trabajo), basado en el marco legal a las Municipalidades.

Por lo que se ha tomado a bien estudiar las “Consideraciones Teórico Administrativas para la creación del departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín”. Con el propósito de determinar la importancia y funcionamiento adecuado de la creación del departamento de recursos humanos, en su desempeño y ejecución dentro de la Municipalidad de San Martín, en función de los resultados se pretende presentar un documento que sirva de apoyo a la gerencia general y concejo Municipal en la implementación de dicho departamento.

Finalmente al realizar el presente estudio se justifica en la necesidad de contar con insumos bibliográficos para la realización de estudios posteriores que vengán a enriquecer el acervo cultural y académico de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

A su vez permitirá al investigador producir nuevos conocimientos al contrastar la realidad empírica concreta, generando valor agregado en el profesional de administración de empresas y mercadeo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿En que medida el diseño de consideraciones teórico-administrativas para la creación del DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, contribuirá a una mayor eficiencia en el desarrollo de su gestión Municipal?

Las Municipalidades de El Salvador, son instituciones con autonomía en lo administrativo, financiero y Tributario, de acuerdo al artículo 203 de la Constitución de la Republica⁹. Y según Las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas, el 12 de Enero de dos mil y publicadas en el Diario Oficial de fecha 31 de enero de dos mil, Decreto No.15 Capitulo II 2-00, Normas de Recursos Humanos, que literalmente expresa: el Art.8 “Las Normas de Recursos Humanos recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr eficiencia y responsabilidad en los servicios públicos que realizan las acciones de entidades, contribuyendo así al logro de sus metas y objetivos”¹⁰, por lo que las municipalidades deben definir una estructura organizativa y disponer de manuales de organización, de funciones y de descripción de puestos, entre otros.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de San Martín carece de un departamento de recursos humanos, y la consecuencia de no contar con dicho departamento sobre el entorno empresarial le impide a la alcaldía adaptarse de una forma efectiva, a los constantes cambios que se presenta en el ambiente, corriendo el riesgo de estancarse al no identificar una clara definición de las funciones y responsabilidades de los empleados y departamentos de la Municipalidad.

⁹ Constitución de la Republica de El Salvador.

¹⁰ Normas Técnicas de Control Interno, Decreto N°5. tomo 346 publicado DO 31/01/200

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

Al establecer una estructura de organización adecuada para la función del departamento de recursos humanos, en toda empresa es preciso partir de las posibilidades organizacionales y económicas de la misma, de modo que su esquema de organización facilite la puesta en práctica de los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisiones.

Según Agustín Reyes Ponce¹¹ la composición y disposición de un departamento de recursos humanos de una empresa debe ir de acuerdo con su magnitud, empresa pequeña, mediana y grande. Para determinar el tamaño de la empresa debe entenderse no solo el número de trabajadores, sino también el número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

Idalberto Chiavenato, esquematiza el proceso de la administración de los recursos humanos en cinco subsistemas de forma detallada y ordenada siendo estos: Integración de recursos humanos, organización/empleo de recursos humanos, retención de los recursos humanos, desarrollo de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Para el autor Gary Dessler, el proceso de administración no lo esquematiza en subsistemas si no que dentro de cada tema del proceso de recursos humanos señala los aspectos más relevantes, hace referencia a un aspecto importante dentro del proceso de personal, establece que la inducción de los empleados forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos.

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984
Pág. 39

Limitaciones

La administración de recursos humanos, según Arias Galicia, Fernando¹², establece que el objetivo primordial de la administración es crear, condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos el logro de los objetivos tanto individuales como empresariales, mediante la administración de políticas, que provean una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que contribuya a garantizar el beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad.

El objetivo del autor Arias Galicia Fernando, establece que la administración de recursos humanos se deriva de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización son la creación o distribución de algún producto o servicio. Lo más importante es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según Arias Galicia¹³, el proceso administrativo se aplica al acrecentamiento y conservación del esfuerzo tanto de las habilidades físicas y psicológicas de los miembros de las organización en beneficio del individuo y de la propia organización, brindando un beneficio mutuo entre el empleado y la empresa.

¹² Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* 2da. Edición editorial Trillas, México 1983.

¹³ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* 2ª edición Editorial Trillas, Mexico 1983.

Como se puede observar Autores como Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Andrew Sikula, entre otros presentan teorías enfocadas al recurso humano partiendo de cinco funciones básicas del proceso administrativo los cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control. Lo cual supera la teoría del autor Arias Galicia Fernando quien no establece las cinco funciones básicas dentro del proceso administrativo.

Es muy fácil identificar dentro del plano teórico consultado la conceptualización básica de la administración del recurso humano, sus componentes esenciales, la información resultante y el enfoque de cada uno, pero todo dependerá de la posición de cada autor, como grupo la administración de recursos humanos se define como el proceso administrativo, que contribuye a realizar actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y realización del personal, el cual constituye el elemento humano que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos.

Es por ello que el presente estudio contribuirá a enriquecer el tema mediante el diseño de la propuesta sobre la creación del departamento de recursos humanos en la alcaldía municipal de san martín para ser aplicada en esta municipalidad, conforme sus necesidades de desarrollo y eficiencia en el medio en el cual se desempeña.

Optando por la corriente de pensamiento de Idalberto Chiavenato, por ser el modelo mas completo en lo que se refiere a la administración del recurso humano, presentando un secuencia lógica, ordenada y detallada, contribuyendo a una mayor comprensión acerca de la información que se procesa en la investigación que se realiza.

1.5 RECUENTO DE CONCEPTOS Y CATEGORÍAS A UTILIZAR

La administración del recurso humano resulta muy importante para las empresas privadas y públicas, que trata de comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Además, la administración del recurso humano debe estar al corriente de los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, debido a que este recurso es valioso y único, por que cada uno tiene diferentes capacidades y habilidades.

Para comprender en su esencia o naturaleza es necesario tener definidos conceptos claves que faciliten la comprensión del mismo, en lo que respecta a la administración de los recursos humanos, se vuelve indispensable tener bien claro el concepto de administración, administración de recursos humanos, recursos humanos y departamento de recursos humanos entre otros: **Administración:** se ocupa de la plantación, organización, control, integración, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio y también esta relacionada con los diversos recursos o insumo de la organización”¹⁴.

No se podría hablar de administración de los recursos humanos sin hacer mención antes de lo que es Administración ya que estas dos teorías están estrechamente relacionadas, para llevar a cabo una mejor administración y excelente toma de decisiones en cuanto al recurso humano que requiere la empresa, para el autor Arias Galicia, Fernando¹⁵. **La administración de recursos humanos es:** “El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la

¹⁴ Sikula, Andrew T. *Administración de Recursos Humanos en empresa*. 1ª Edición. Editorial Limusa. México 1979. Pág.13

¹⁵ Ibidem

organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”¹⁶

La administración de recursos humanos según Arias Galicia Fernando y Andrew Sikula se debe de llevar en un orden lógico donde se integren varias habilidades y aptitudes, de parte de los empleados para obtener beneficios mutuos entre empleados y patronos. Además de de estar orientado al proceso de recursos humanos que es la fuerza principal dentro de toda empresa.

Otra definición establece que la administración de recursos humanos es: “La función que se ocupa del reclutamiento, selección, introducción, inducción, el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (fuerza de trabajo por y dentro de una empresa)”¹⁷

Una vez determinado lo que es la Administración y la administración de recursos humanos se define lo que es recursos humanos y la importancia que tiene dentro de cualquier institución, sin importar su razón social o comercial.

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por si interés y estáticos¹⁸

Luego de definir que son los recursos humanos y la importancia de éstos es importante definir lo que es un departamento de recursos humanos.

¹⁶ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* 2ª Edición Editorial Trillas México 1983.

¹⁷ Sikula, Adrew T. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. 1ª. Edición. Editorial Limusa. México. 1979. Pág.17.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* 8ta. Edición. Editorial MC Graw Hill. 2007. Pág. 94

Para Manuel Fernández Ríos¹⁹ **el departamento de recursos humanos es:** el área responsable de todas las materias concernientes a las relaciones laborales dentro de las empresas o corporaciones de un determinado tamaño.

Todo departamento de recursos humanos se establece dentro de toda organización, es por ello que resulta de gran importancia conocer el significado de organización para mejor comprensión.

Organización: Consiste en la fijación de funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de la empresa. Por medio de esta fase del proceso administrativo la empresa puede obtener los recursos que necesita para su funcionamiento²⁰.

Luego de haber definido el significado de organización se vuelve necesario e importante definir el diseño organizacional que comprenderá e integrará a la empresa en un todo unificado.

Diseño organizacional: Es la definición de la estructura de la organización que resulta más indicada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización²¹.

Para establecer una adecuada estructura organizacional, antes se debe de establecer la organización tanto de las funciones como de las responsabilidades que deben de adquirir todos los empleados, posteriormente organizar y coordinar las actividades mediante la estructura organizacional establecida dentro de la empresa, para un adecuado funcionamiento organizacional.

Estructura organizacional: Es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización²²

Dentro de toda empresa u organización grande, pequeña o mediana ya sea ésta pública o privada es preciso que se determinen y establezcan políticas bajo las cuales la empresa debe orientarse y guiarse hacia sus metas organizacionales propuestas.

¹⁹ Fernández Ríos, Manuel “*Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección*”

²⁰ *Ibidem*

²¹ *Ibidem*

²² *Ibidem*

Políticas: Son Normas de acción expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente. Esto quiere decir que una política establece las normas generales o las limitaciones que dan la orientación que debe seguir la acción administrativa²³

Además de establecer políticas dentro de una empresa es importante desarrollar estrategias que sirvan de base a la obtención de mejores resultados organizacionales dentro del ámbito empresarial.

Estrategias: Son los resultados del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, cambios de éstos, sobre los recursos usados para lograrlos, las políticas a seguir para adquirir dichos recursos, el uso de organización de los mismos. Tienen como propósito determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa²⁴

Determinar funciones dentro de toda empresa es importante ya que ayuda a coordinar y distribuir las actividades que se deben de llevar a cabo dentro de cada área o departamento que conforman las empresas.

Funciones: Es la clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización; por ejemplo: mercadotecnia u operaciones²⁵

Para determinar las funciones y actividades que cada persona o área deberán de establecer la conceptualización de centralizar en un mismo punto, persona o grupo la dirección y toma de decisiones dentro de toda organización.

Centralizar: Acción y efectos de concentrar en un mismo punto, persona o grupo de personas la dirección y la toma de decisiones de la organización o departamento²⁶

²³ ibidem

²⁴ Ibidem

²⁵ Fernández Ríos, Manuel "Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección

²⁶ Ibidem

Para definir las funciones que se deben de realizar en cada departamento que integra la empresa se deben de establecer el grado de jerarquía y la responsabilidad o cargo que cada persona va desempeñar dentro de toda empresa.

Jerarquía: Es el patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización²⁷

Luego de establecer las funciones y la jerarquía dentro de la empresa se procederá a seleccionar las personas idóneas al puesto de trabajo, mediante un adecuado reclutamiento y selección del personal, donde se integren tanto los aspectos físicos como los conocimientos que requiere el cargo a desempeñar.

Selección: Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos índices-trabajadores a una organización. Incluyen las siguientes tres fases que constituyen la preselección²⁸.

- Análisis y descripción de puestos. Descripción detallada y precisa de trabajo que incluye aspectos tales como tareas que se deben ejecutar, condiciones de trabajo relacionadas, relaciones de información y autoridad.
- Elaboración de perfiles. Especificación de características esenciales del trabajo y de las capacidades que deben poseer el candidato para llevar a cabo con éxitos las actividades y responsabilidades de su puesto.
- Reclutamiento. Reunión de candidatos que cumplan los requisitos adecuado para realizar un trabajo previsto.

²⁷ *Ibidem*

²⁸ *Ibidem*

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 FUNDAMENTACION TEORICO-METODOLOGICA

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. Las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Quienes a su vez poseen características propias que aportan a las organizaciones como sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas y percepciones, entre otras. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos que difieren uno de otros.

Las organizaciones, cual quiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, entre otros), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Características de los recursos humanos

El departamento de recursos humanos, es la conexión hacia el desempeño de un papel clave, siendo este departamento quien se encarga de la formación, la responsabilidad y de la adaptación continua de los trabajadores a las necesidades productivas u organizativas de los mercados. Y es de esta forma donde se busca poder cumplir los objetivos personales como institucionales.

Para Arias Galicia, Fernando²⁹ estas características deben ser las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la organización
- Además de un contrato legal de trabajo, existe entre el empleado y el patrono un contrato psicológico.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles.
- Los recursos humanos son escasos.
- El total de los recursos humanos de un país o de una organización pueden ser incrementado o verse disminuido.

2.1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Arias Galicia, Fernando³⁰ establece los siguientes objetivos de la administración de recursos humanos:

Objetivo para el empresario

El personal debe poseer para cada puesto y nivel, la capacidad necesaria y prestar a la empresa su más amplia colaboración.

Objetivo para el personal

Recibir una remuneración adecuada, un trato acorde con su dignidad humana y seguridad en el trabajo. Asimismo, recibir un reconocimiento a su colaboración y posibilidades de progresar.

Objetivo común

Lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de los trabajadores, para alcanzar un verdadero bienestar social que favorezca tanto al personal como a la organización.

Objetivo primordial de la administración de personal

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos

²⁹ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos 2da*. Edición editorial Trillas, México 1983

³⁰ Ibidem

individuales y empresariales, mediante el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que contribuya a garantizar el beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad.

Chiavenato³¹ considera los siguientes objetivos:

- 1- Crear, mantener y desarrollar al personal idóneo con sus respectivas habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de sus objetivos individuales.
- 3- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas dentro de la organización.

Según lo anterior los objetivos nos indican que la administración de recursos humanos se deriva de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social, tratando de fomentar en los trabajadores y empresarios la importancia del trabajo humano y su dignidad a la cual tienen derecho para satisfacer las necesidades materiales y sociales de cada persona y su familia.

³¹ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. 8ta. Edición MC Graw Hill. México 2007 Pág.122.

2.2 Políticas de administración de recursos humanos.

Concepto de política

Según Idalberto Chiavenato³² Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varía enormemente de una organización a otra, para que una organización desarrolle las políticas de recursos humanos mas adecuadas a su filosofía y a sus necesidades, debe abarcar los siguientes aspectos principales según el detalle siguiente:

1. Políticas de integración de recursos humanos
2. Políticas de organización de recursos humanos
3. Políticas de retención de los recursos humanos
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos
5. Políticas de auditoria de recursos humanos

2.2.1 Función de las políticas³³

Las políticas se asemejan a las reglas en cuanto que ambas son normas de acción; sin embargo las políticas requieren de la decisión de un jefe superior para poder ser aplicadas. En cambio una regla se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda; cuando las políticas no están bien definidas, se cae en el riesgo que el jefe pierda el control sobre el personal o bien puede ocurrir que los jefes acudan a sus superiores en cada caso específico, al sentir que no cuentan con políticas bien establecidas.

2.2.2 Importancia de las políticas.

Las políticas de personal son importantes por que son lineamientos generales de conducta, ya que poseen consistencia y fundamentación ante constantes cambios de

³² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 120 8ta. Edición Mc Graw Hill. México 2007

³³ Ibidem

criterios. Y se adaptan a las necesidades de la empresa, puesto que permiten al personal directivo tomar decisiones ante cualquier caso específico.

Reyes Ponce sostiene que las políticas son “criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse”³⁴

Para Arias Galicia, Fernando³⁵ la política es una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

De las definiciones citadas puede considerarse que las políticas constituyen una importante guía administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean, o pongan en peligro el éxito de funciones específicas, puesto que son guías para la acción y sirven como respuestas a los problemas que puedan presentarse con frecuencia y que eviten que los subordinados acudan ante los supervisores sin necesidad, para que éstos le solucionen cada caso.

2.3 Estructura de la unidad de recursos humanos

2.3.1 Organización de la unidad de recursos humanos³⁶

Para establecer una estructura de organización adecuada para la función de administración de personal, en toda empresa es preciso partir de las posibilidades organizacionales y económicas de la misma, de modo que su esquema de organización facilite la puesta en práctica de los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisiones.

³⁰ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984
Pág. 39

³⁵ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. 5ta. Edición.
Editorial Trillas. México. 1999 pág. 577

³⁶ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984 Pág.
39

Según Agustín Reyes Ponce³⁷ la composición y disposición de un departamento de recursos humanos de una empresa debe ir de acuerdo con su magnitud.

Según Gary Dessler³⁸, un departamento de recursos humanos en una empresa pequeña se compone de la siguiente manera:

- Administrador de personal
- Secretaria
- 2 auxiliares

En una empresa grande según Gary Dessler³⁹, el departamento de recursos humanos debe estar compuesto por:

- Gerente de recursos humanos
- Departamento de reclutamiento y selección
- Departamento de capacitación y desarrollo
- Departamento de relaciones humanas

Para determinar el tamaño de la empresa debe de entenderse no solo el número de trabajadores, sino también el número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

En el país INSAFORP⁴⁰, ha establecido los siguientes tamaños de empresa, según número de trabajadores así:

1. Micro: 1-9 trabajadores
2. Pequeña: 10-49 trabajadores
3. Mediana: 50-99 trabajadores
4. Grande: + de 100 trabajadores.

³⁷Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984 Pág. 39

³⁸ Dessler Gary, *administración de personal*. 4ta edición. Editorial prentice hall Hispanoamérica. México. 1991. pág. 518

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Cancino Cornejo, Pedro. Perfil de competencias del Gerente de Recursos Humanos [Insaforp](#), San Salvador El Salvador 28/09/99

2.3.2 Ubicación de la estructura jerárquica

Para Idalberto Chiavenato⁴¹, la ubicación de la estructura jerárquica de una unidad de personal puede darse en una de las siguientes formas:

Estructura organizacional en que la función de recursos humanos es centralizada.

Estructura organizacional en donde la función de recursos humanos es descentralizada.

Estructura organizacional sencilla la función de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional.

Estructura organizacional sencilla en que la función de recursos humanos se encuentra en la posición de staff.

2.3.2.1 Estructura organizativa en la que la función de recursos humanos esta centralizada.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la administración de recursos humanos puede ser centralizada, los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aun cuando se encuentren situados en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos que tienen autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja que proporciona la unidad en el funcionamiento y uniformidad.

2.3.2.2 Estructura organizativa en que la función de recursos humanos esta descentralizada.

Dentro de esta estructura los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad informan directamente al responsable recibiendo asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora a los organismos de recursos humanos, los cuales reciben ordenes de los responsables de las unidades de recursos humanos.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 114 8ta. Edición. Mc. Graw Hill. México 2007

2.3.2.3 Estructura organizacional en que la función de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional.

Su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección, por lo tanto en el nivel resolutivo.

2.3.2.4 Estructura organizativa simple con la función de recursos humanos a nivel staff.

En este caso, la administración de los recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia o de la gerencia general, a la que brinda consultoría y servicios de staff.

Debido a la importancia que tiene el departamento de recursos humanos en toda organización y una vinculación con todas las diferentes áreas de la organización se considera que su posición este ubicada de forma que dependa directamente de la gerencia general, quedando en el mismo nivel de las jefaturas de la organización.

2.4 Funciones de la unidad de recursos humanos

El departamento de personal como sistema dinámico dentro de la organización desempeña funciones encaminadas a lograr la interrelación entre los componentes del grupo social, buscando el entendimiento y el equilibrio.

Las principales funciones que debe desempeñar la administración de recursos humanos según, Sánchez Barriga Francisco⁴², son:

- Planeación de los recursos humanos
- Admisión y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Higiene y seguridad industrial
- Servicios y prestaciones
- Registros e información

⁴² Sánchez Barriga, Francisco. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limsa, grupo Noriega Editores 3º Edición. México D.F. 2004 Pág.30

- Auditoria y evaluación

Para Reyes Ponce, Agustín⁴³, las funciones básicas de la unidad de recursos humanos son las siguientes:

Integración:

- De admisión y empleo.
- De entrenamiento.
- De higiene, seguridad y medicina Industrial.

Dirección

- Elevar la moral de personal.
- De relaciones laborales
- De la prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario.

Control

- De registros de personal
- De auditoria de personal

Para Chiavenato⁴⁴ la función de la administración del recurso humano requiere de una continua redefinición y retroalimentación de las practicas, así como de políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la administración de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu quo, para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

⁴³ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984. Pág. 39

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 125 8ta. Edición. Mc. Graw Hill. México 2007

2.4.1 Obligaciones y requisitos del administrador de recursos humanos⁴⁵

Para que exista en las empresas un ambiente agradable de trabajo y buenas relaciones laborales, es necesario que se cuente con una persona que posea ciertas aptitudes, conocimientos y cualidades, para administrar el recurso humano, las cuales se describen a continuación:

Cualidades intelectuales

Aptitudes:

- Iniciativa
- Inteligencia
- Juicios práctico
- Espíritu observador
- Memoria retentiva de nombres y facciones

Conocimientos:

- Cultura general
- Experiencia en trato al personal en general
- Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales
- Conocimientos de doctrina social y derecho laboral
- Preparación específica sobre administración técnica de personal
- Capacidad de análisis psicológicas

Cualidades Morales

- Sentido de responsabilidad
- Laboriosidad
- Prudencia y serenidad
- Cautela, combinado con decisión
- Rectitud, es decir sinceridad, espíritu de justicia y lealtad.

Cualidades Sociales

- Don de gente (ser accesible, cortés, amable, etc.)

⁴⁵ Ibidem

- Habilidad de convencimiento
- Personalidad (saber hacer valer su puesto)

Cualidades Físicas

- Integridad y normalidad
- Edad adecuada (de 25 a 50 años)

Para Andrew Sikula⁴⁶ las funciones que desempeña el administrador de personal lo define como el patrón de desempeño esperado. Los directores de personal desempeñan muchas funciones; es decir, se espera que adopten diversos patrones de desempeño. Algunas de las funciones de personal que se desempeñan más comúnmente incluyen las de concientizador social, consejero, mediador, representante de la empresa, solucionador de problemas en recursos humanos, agente de cambio, entre otras.

En el país INSAFORP⁴⁷, tiene el siguiente perfil de competencias del gerente de Recursos Humanos:

Conocimiento y habilidades generales:

Administración de personal, conocimiento de leyes laborales y físicas (código de Trabajo; Sistema del Fondo de Pensiones, SFP; Instituto Salvadoreño del Seguro Social, ISSS; Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP; Ley del Impuesto sobre la Renta), relaciones humanas, negociaciones colectivas, conocimientos administrativos y financieros, conocimientos informáticos, metodologías de capacitación, idioma inglés, psicología aplicada a la empresa, cultura general, conocimientos de comunicaciones en general, conocimientos de higiene y seguridad industrial, conocimientos de plan estratégico, métodos de evaluación del desempeño, habilidad para elaborar informes, habilidad para expresarse verbalmente y por escrito,

⁴⁶ Sikula, Andrew. *Administración de recursos humanos en empresas*. Departamento de Administración Universidad de Illinois, Chicago Circle, Hamilton Publicación, Págs.74

⁴⁷ Perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos, “*Fomentando el desarrollo con personal calificado*” 28/09/99.

saber conducir vehículos, habilidad para resolver problemas, habilidad numérica, manejo de audiovisuales, primeros auxilios, manejo de emergencias naturales y otras.

Conducta y actitudes:

Proactivo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, ético y leal, creativo, dinámico, paciente, empático, sensibilidad humana, abierto al cambio, disciplinado, buen carácter, seguridad en sí mismo, capacidad de análisis y síntesis, perseverante, capacidad para trabajar por objetivos, sentido de responsabilidad, equilibrado, orientado a trabajar en equipo, visionario, buen manejo del estrés.

Herramientas, materiales, maquinaria y equipos:

Rotafolio, pizarra, material de oficina, computadora personal, equipo multimedia, impresor, contómetro, fax, fotocopidora, teléfono, máquina de escribir, calculadora, puntero, retroproyector, televisor, VHS, vehículo.

Elementos de prevención de riesgos:

Botiquín, extintor de incendios.

Competencia

Administrar las relaciones laborales.

Administrar políticas, manuales y procedimientos.

Administrar sistema de remuneraciones.

Administrar sistema de prestaciones y beneficios.

Administrar y elaborar el sistema de capacitación y desarrollo.

Administrar el sistema de reclutamiento, selección inducción y salida de personal.

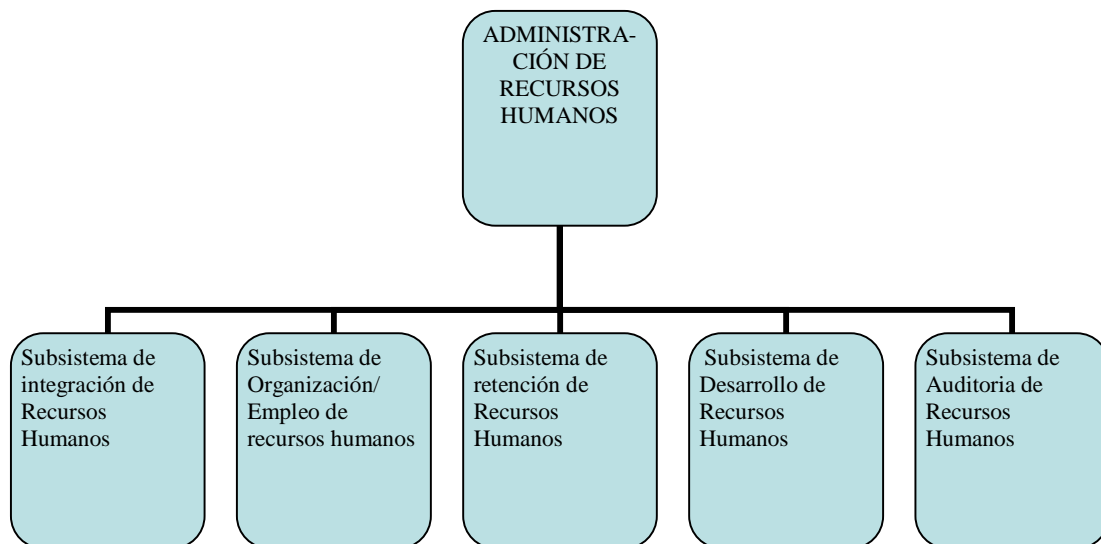
Administrar el sistema de comunicación interna y externa de recursos humanos.

Planificar y desarrollar el plan estratégico de recursos humanos.

Administrar programa de salud ocupacional.

2.5 La administración del recurso humano como proceso

Según Idalberto, Chiavenato.⁴⁸ “La administración de recursos humanos consta de subsistemas independientes que están estrechamente interrelacionados entre si. Su interacción hace de cualquier cambio que se produzca en algunos de ellos tenga influencia en los otros, a su vez, realimentara nuevas influencias en los demás y así sucesivamente, lo que se esquematiza de la siguiente manera:



Fuente: Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. Pág. 129 8ta. Edición.

2.5.1 Subsistema de integración de recursos humanos.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2da Edición. Editorial MC. Graw Hill. México 1994. Págs. 115-116

Es decir, que en este subsistema los procesos de integración del recurso humano se encargan de tener al personal idóneo para laborar en la organización en el momento que se requiera e integrarlas posteriormente a sus labores organizacionales.

Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura⁴⁹.

En el proceso de planeación de recursos humanos es donde se toman las decisiones respecto al recurso humano necesario para que tanto la empresa como el individuo alcancen sus objetivos en el futuro.

Reclutamiento

El reclutamiento, se considera como aquella fase mediante la cual se atraen candidatos idóneos a cada puesto. Puede definirse como: “El conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.⁵⁰

Por lo antes mencionado, el reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que esta necesita.

El reclutamiento de personal en una empresa constituye un proceso importante para reclutar personal idóneo, ya que este proceso debe disponer de información precisa y continua con respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de trabajo.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*, Pág.150, 8ta edición. Mc. Graw Hill. Mexico 2007

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*.5ta Edición. Editorial MC Graw Hill. México. 2000. Pág. 208

Fuentes de reclutamiento.

Reclutamiento Interno.

Algunas empresas tienen como políticas cubrir las vacantes a través de promociones o transferencias de su personal, para aprovechar la inversión que se ha realizado en los mismos. Por lo tanto es necesario que se busquen individuos con capacidad de poder ascender en el futuro para su mejor desarrollo⁵¹.

Entre sus ventajas están:

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Es más económico.
- Es más rápido.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

Entre sus limitantes se tienen:

- En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada.
- Puede generar un conflicto de interés entre los empleados.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directivas de la organización⁵²

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo según Idalberto Chiavenato, funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 1158 8ta. Edición. Mc Grawa Hill. México 2007

⁵² Ibidem

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Anuncios de diario, revistas, etc.
- Reclutamiento en línea (online) a través de Internet⁵³.

Entre sus ventajas están:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Entre sus limitante están:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios⁵⁴.

En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Ibidem

Diferencias entre el reclutamiento interno y el externo⁵⁵

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamientos y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

2.5.1.2 Selección del recurso humano.

La selección de personal forma parte del proceso de alimentación o provisión de personal, que viene luego del reclutamiento. La selección de personal se vuelve el objetivo específico del reclutamiento que le suministra la materia prima, la que consiste

⁵⁵ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Pág. 97 año 2002

en “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”⁵⁶

Para Dessler, Gary⁵⁷, la selección de personal es importante por tres razones básicas:

- El desempeño del gerente, dependerá en parte del desempeño de los subordinados con las características adecuadas.
- La selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

Técnicas de selección.⁵⁸

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección mas adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

Entrevista de selección

- Dirigidas (con formato pre establecido)
- No dirigidas (sin formato o libres)

Prueba de conocimiento o capacidad

- Generales (de cultura general, de idiomas)
- Específicas (de cultura profesional, de conocimientos técnicos)

Pruebas psicometricas

- -De aptitudes (generales, específicas)

Pruebas de personalidad

- Expresivas (psicodiagnóstico, mío cinético)

⁵⁶ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2da Edición. Editorial MC Graw Hill. México.

⁵⁷ Dessler, Gary. *Administración de personal*. 8ta Edición. Editorial Prentice. Pág. 173

⁵⁸ ibidem

- Proyectivas (dos árbol, Rorschach, TAT (Thematic Apperception Test, Azondi)
- Inventarios (de motivación, de frustración, de intereses)

Técnicas de simulación

- Psicodrama
- Dramatización (role-Playing)

El recurso humano después de ser reclutado y seleccionado se debe integrar a la organización designándolo a su cargo y posteriormente evaluarlo en cuanto a su desempeño.

2.5.2. Subsistema de organización de recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño de puestos y la evaluación del desempeño en el puesto.

Es decir, que este subsistema se encarga de organizar al recurso humano dentro de la organización una vez que la persona esta lista para colaborar en la empresa.

Socialización organizacional

La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá el colaborar en este aspecto.

Con la socialización el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas.

Es un proceso bilateral, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra, un proceso que va en dos direcciones. En otras palabras, además de bilateral es reciproca, porque cada una de las partes actúa sobre la otra⁵⁹.

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 196 8ta. Edición. . Mc Grawa Hill. México 2007

Diseño de Puestos, descripción y análisis de puestos.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función

- Tarea: Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos⁶⁰.
- Obligación: Es la actividad atribuida a puestos mas diferenciados. Una obligación es una tarea un poco mas sofisticada, mas mental y menos física⁶¹.
- Función: Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto⁶².
- Puesto: Es un conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.
- La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas⁶³.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem

⁶³ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 203 8ta. Edición. Mc Grawa Hill. México 2007

- A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados⁶⁴.

Concepto de diseño del puesto :

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Descripción de puestos

Para conocer el diseño de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto; es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas⁶⁵.

Ejemplo de formulario de descripción del puesto.

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 204 8ta. Edición. Mc Graw Hill. México 2007

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Pág. 226 8ta. Edición 2007.

Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

La descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas.

La descripción se preocupa por el contenido del puesto (que es lo que el ocupante hace, como lo hace y por que lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en que condiciones debe ser desempeñado.

El análisis de puestos según Idalberto Chiavenato⁶⁶, se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. Págs. 227-228 8ta. Edición. Mc Graw Hill. México 2007

Gary Dessler define la descripción de puestos como una “lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo, es el resultado del análisis de puesto”.⁶⁷

Además define el análisis de puesto como “un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar”⁶⁸.

En relación con lo anteriormente expuesto cabe señalar que la descripción y análisis de puestos son una herramienta muy importante, ya que tiene varias finalidades, en primer lugar describe la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo, a la vez, incluye información sobre el equipo e instrumentos que se utiliza en las operaciones. Aspectos especiales del puesto como los peligros, nivel académico, adiestramiento, la escala de salarios entre otros.

Uso de la información obtenida del análisis de puestos.

La información obtenida es utilizada como base de diversas actividades que están interrelacionadas en la administración de recursos humanos, entre las cuales esta:

- Reclutamiento y Selección.
- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación.

Pasos en el análisis de puestos.

- Determinar el uso de la información del análisis de puestos.
- Reunir la información previa.
- Seleccionar posiciones representativas para analizarlas.
- Reunir la información del análisis de puestos.
- Revisar la información con los participantes.
- Elaborar una descripción y especialización del puesto.

⁶⁷ Dessler, Gary, *administración de personal*, 8ta. edición, Pág. 84

⁶⁸ Dessler, Gary. Op. Cit. Pág. 77

Métodos para recolectar información sobre el análisis de puestos.

Las entrevistas.

Existen tres tipos de entrevista que se pueden realizar:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma.

Cuestionarios.

Este método es muy eficaz, ya que se obtiene la información de una forma rápida y menos costosa, el cual consiste en pedir a los empleados que describan sus deberes y las responsabilidades relacionadas con su empleo.

Observación.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, consiste principalmente en actividades físicas observables. La observación no siempre será apropiada, porque en muchas ocasiones el puesto requiere de una gran cantidad de actividades mental, difícil de evaluar, es por eso, que se utiliza junto con las entrevistas.

Evaluación del desempeño.

Idalberto, Chiavenato define la evaluación de desempeño, "como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro"⁶⁹. A través de la evaluación del desempeño, se obtiene la información como base en la cual se tomara las decisiones de promociones y reenumeraciones, el cual ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo,

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* 8ta. Edición. Editorial MC Graw Hill. 2007. Pág. 243

esto permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto.

2.5.3 Subsistema de retención de los recursos humanos

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

En el subsistema de retención de los recursos humanos se trata de retener al personal idóneo que forma parte de la organización a los cuales se les debe de brindar ciertos beneficios para que puedan sentirse satisfechos y seguros en la empresa.

Remuneración

El dinero puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevara, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria.

El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho que las personas no sientan tal relación y consideran que la remuneración esta en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo⁷⁰

Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel optimo de productividad y de satisfacción⁷¹.

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ Ibidem

Higiene y seguridad en el trabajo

La higiene laboral o higiene industrial: Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza⁷².

La seguridad laboral: Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo⁷³.

Relaciones sindicales

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimensiones⁷⁴.

2.5.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo⁷⁵.

Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como

⁷² Ibidem

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Ibidem

⁷⁵ Ibidem

desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones se auxilian de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos⁷⁶.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima mas satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas mas receptivas a las nuevas tendencias de la administración⁷⁷.

Desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

- Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.
- Participación activa de los gerentes y sus equipos.
- Intensa vinculación con la actividad de la empresa.
- Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* 8ta. Edición. Editorial MC Graw Hill. 2007. Pág. 245

- Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.
- Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.
- Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.
- Importancia en las técnicas grupales y solidarias.
- La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
- Búsqueda incesante de la excelencia.
- Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.
- Permanente fuente de retroalimentación.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios, el mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanza en su progresión de manera exponencial. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos; influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones publicas, hospitales, bancos, universidades, entre otros⁷⁸.

El desarrollo organizacional dentro de toda empresa es muy importante, hoy en día se observan cambios como la tecnología que tiende a cambiar constantemente según su importancia y utilidad, cambios económicos, sociales, entre otros, que influyen tanto directa e indirectamente en las organizaciones.

2.5.5 Subsistema de auditoria de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Este subsistema

⁷⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* 8ta. Edición. Editorial MC Graw Hill. 2007. Pág. 245

permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

El subsistema de auditoría de recursos humanos, se refiere a que deben estudiarse los planes estratégicos que se han formulado con anterioridad para poder darse cuenta de si los objetivos propuestos se están alcanzado conforme a lo establecido sin ninguna distorsión⁷⁹.

Auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar como funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas⁸⁰.

La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración general con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa ha sido desviado de su función o trayectoria principal dentro de la empresa.

Banco de datos y sistemas de información

Para Idalberto Chiavenato⁸¹, un banco de datos es un sistema de almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

Así mismo, menciona que en el área de recursos humanos los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

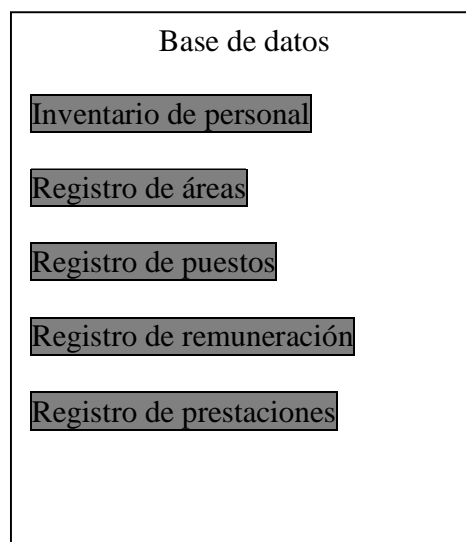
⁷⁹ Ibidem

⁸⁰ Ibidem

⁸¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones 8ta edición*. Editorial MC Graw Hill. México 2007. Págs. 450

- Datos personales sobre cada empleado para formar un *inventario de personal*.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un *registro de puestos*.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un *registro de áreas*.
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un *registro de remuneración*.
- Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un *registro de prestaciones*.
- Datos sobre los candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros⁸².

En la Figura siguiente, se describe un ejemplo de un banco de datos de recursos humanos:



Sistema de información de recursos humanos

Es un conjunto de elementos interdependientes, es decir, subsistencia asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones, el punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, siendo el objetivo final suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

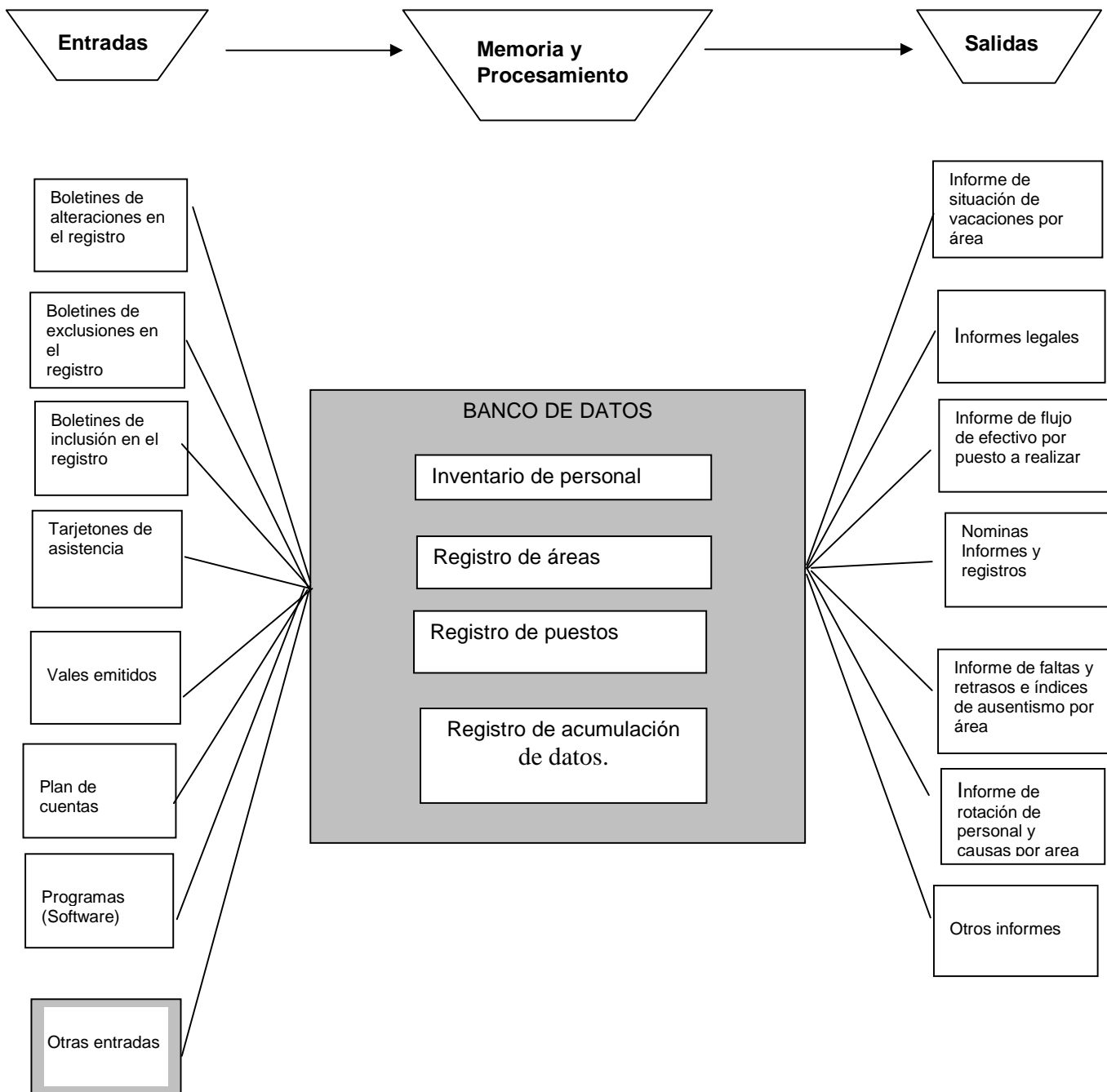
⁸² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* 8ta Edición. Editorial MC. Graw Hill, México 2007 Págs.451.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere de análisis y evaluación de la empresa o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

A continuación se muestra un esquema donde los datos procesados son incorporados al sistema de información, en el cual se identifican y agrupan todas las redes de flujo de información para proyectar hacia cada grupo de decisiones de recursos humanos, siendo la importancia para las empresas por ser la base del proceso de toma de decisiones en las mismas⁸³.

Datos procesados e incorporados al sistema de información de recursos humanos.

⁸³ Ibidem



2.6. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO EMPIRICO

2.6.1 Metodología

Se utilizo el método inductivo, porque permitió pasar de hechos de carácter particular a hechos de carácter general, siendo necesario recopilar información bibliográfica para fundamentar el marco teórico de la investigación, realizando la investigación de campo por medio de un cuestionario dirigido a los empleados de la Municipalidad, y una entrevista dirigida al gerente general, que permitieron obtener datos importantes y reales que servirán de base para fundamentar la propuesta sobre las Consideraciones Teóricas-Administrativas, para la creación de un departamento de recursos humanos, en la Alcaldía Municipal de San Martín.

2.6.2 Definición del universo.

Laura Fischer⁸⁴ define el universo como “el total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objetos de estudio de la investigación”. El universo puede ser finito o infinito. La población objeto de estudio lo constituyen todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín, departamento de San Salvador.

2.6.2.1 Determinación del Universo.

Según entrevista realizada al gerente general⁸⁵ manifestó que actualmente existen 230 empleados en la Alcaldía Municipal de San Martín, de estos 130 son empleados permanentes y el resto personal eventual.

Para efectos de este estudio se tomó los 130 empleados como el universo; el cual se considera finito.

2.6.3 Definición de la muestra

Es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren dentro de este, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos deben reunir las siguientes características:

⁸⁴ Fischer de la Vega, Laura y otros. *Introducción a la investigación de mercados*. 3ra edición Editorial MC Graw Hill. México. Abril 2000.

⁸⁵ Escobar, Salvador. Gerente General, Alcaldía Mpal. San Martín. Diciembre 2007.

- Ser representativas, en donde los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- Ser suficiente, es decir, que los elementos seleccionados deben estar libre de errores.

2.6.3.1 Determinación de la muestra

Laura Fischer⁸⁶, en su libro “introducción a la investigación de mercados”, utiliza la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra en una población finita:

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

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= universo o población = 130 empleados

Z= nivel de confianza de 1.96 que es igual al 95%

P= probabilidad de éxito= 7/8=0.88 (datos obtenidos de la prueba piloto)

q= probabilidad de fracaso 1/8= 0.12 (datos obtenidos de la prueba piloto)

E= error de estimación (precisión en los resultados) por lo general se trabaja con el 5% de error, ya que las variaciones superiores al 10% reducirán la validez de la información.

La aplicación de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de los empleados de la Alcaldía, se hizo de la siguiente manera:

$$n = ?$$

$$N = 130 \text{ empleados}$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 50\% = 0.88$$

$$q = 50\% = 0.12$$

$$e = 5\% = 0.05$$

⁸⁶ Fischer de la Vega, Laura y otros. *Introducción a la investigación de mercados*. 3ra edición Editorial MC Graw Hill. México. Abril 2000.

$$n = \frac{(1.96)^2 (130) (0.88) (0.12)}{(0.05)^2(130-1)+ (1.96)^2 (0.88)(0.12)}$$

$$n = \frac{(499.408)(0.1056)}{(0.3225)+ (0.4056)}$$

$$n = \frac{52.7374}{0.7281} = 72.43$$

n = 72 empleados

2.6.4 Estrategia e instrumentos de recolección de información

Para la realización de la investigación de campo referente a las “Consideraciones Teórico-Administrativas para la creación del departamento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de San Martín, departamento de San Salvador, 2007” se utilizan los siguientes instrumentos:

- Cuestionario, dirigido a los empleados de la Alcaldía, constituido de 19 preguntas de opción abiertas, cerradas y de opciones múltiples acerca de: si existía un Departamento de Recursos Humanos en la Municipalidad, sobre políticas y objetivos definidos, entre otras.
- Entrevista, realizada al gerente general, quien aparte de realizar sus funciones inherentes a su puesto de trabajo, ejerce algunas de las funciones de administración del recurso humano actualmente en la Municipalidad, constituido por 16 preguntas entre ellas preguntas abiertas y cerradas, acerca de la existencia de un departamento de recursos humanos y sus funciones, sobre políticas y objetivos definidos, entre otros.
- Para la tabulación y recopilación de la información se utilizó un sistema computarizado, programa estadístico de Microsoft Excel este instrumento es recomendable por ser rápido de tabular, ya que en un sólo paso proporciona las tablas calculadas.

2.6.5 Labores de campo

Con el objeto de verificar la claridad y el orden lógico de las preguntas del cuestionario, se realizó una prueba piloto a ocho empleados de la Alcaldía, constituyendo el 10% de la muestra, luego de haberse efectuado la prueba piloto se procedió al cálculo de la muestra, obteniéndose un total de 72 empleados para ser encuestados utilizando el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. En las visitas realizadas al gerente general y a los empleados de la Alcaldía, se visitó primero al gerente general aplicándole una entrevista personal, posteriormente, a los empleados de la Alcaldía se les proporcionó un cuestionario.

2.6.6 Tabulación, análisis e interpretación de datos

Los datos obtenidos fueron procesados mediante la opción del programa Microsoft Excel, en el cual se ordenaron y codificaron para ser representados en cuadros que facilitaron su análisis e interpretación, constituyendo la base para el diagnóstico de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.

2.7 Formulación teórico-metodológica de lo investigado.

La formulación teórico-metodológica que se presenta a continuación, se realizó en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo y con la información recolectada se describen los principales problemas y deficiencias en la administración de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.

2.7.1 Objetivos de la unidad de recursos humanos.

La Gerencia General manifiesta la no existencia de objetivos definidos en materia de recursos humanos; los empleados encuestados perciben como objetivos de la actual administración, lo siguiente:

- Vigilar por el desempeño laboral.
- Seleccionar al personal idóneo para su cargo.
- Alcanzar la mayor productividad del recurso humano de la municipalidad con la máxima satisfacción posible del mismo.
- Controlar la eficiencia del personal.
- Determinar que el candidato a la plaza vacante tenga conocimiento acerca del puesto y habilidades para desempeñarlo.
- Brindar capacitación sobre trabajo en equipo.

Al carecer de objetivos definidos y por escrito, las funciones que realiza la actual administración son las tradicionales, al determinar los objetivos se obtendrá una mejor administración del personal.

2.7.2 Ubicación en la estructura jerárquica.

La Institución no cuenta con un departamento o unidad de recursos humanos que desarrolle una adecuada administración de esta función, actualmente el encargado de la administración del personal es la gerencia general, que está ubicada en el tercer nivel de la estructura jerárquica de la Alcaldía Municipal de San Martín; presentando una posición estratégica para impulsar programas de personal.

2.7.3 Funciones de la unidad encargada de recursos humanos

La Gerencia General encargada de la administración del recurso humano, realiza las siguientes funciones: selección y contratación de personal, inducción al personal, actualización del archivo de expedientes, mecanismos de control al personal (esto incluye, entradas y salidas del personal, permisos, incapacidades, autorización de vacaciones, entre otros.), evaluación del desempeño, prestaciones y beneficios sociales adicionales.

2.7.4 Programas o dispositivos administrativos que utilizan en la administración de recursos humanos.

Los instrumentos administrativos con los que cuenta la Gerencia General para administrar al personal de la Alcaldía son los siguientes: Presupuesto Municipal, Reglamento Interno de trabajo, Manual de evaluación del desempeño y Ley de Servicio Civil.

2.7.4.1 Manual de análisis y descripción de puestos.

Las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la corte de Cuentas de la República, obligan a las municipalidades a disponer de un Manual de Descripción de puestos.

2.7.4.2 Reclutamiento, selección y contratación de personal.

El reclutamiento de personal es realizado por el despacho municipal y la gerencia general a través de contactos personales y profesionales, iniciando con una revisión del curriculum para conocer el nivel de estudios, habilidades, destrezas y experiencia laboral del candidato. Si este cumple con los requisitos a la plaza vacante la gerencia general realiza una entrevista para verificar la información contenida en el currículum y analizar la personalidad, si al final del proceso el candidato aplica a la plaza requerida por la municipalidad, se le informa sobre las disposiciones vinculadas al puesto y si este acepta se procede a la contratación proporcionándosele una hoja de vida para ser completada.

2.7.4.3 Inducción y capacitación

La municipalidad induce al nuevo personal con el propósito de familiarizarse con la institución y con los empleados, así mismo con las disposiciones legales vigentes. No obstante carece de un manual de bienvenida, instructivos u otros medios técnicos que sirvan de apoyo en el proceso de inducción.

En relación a la capacitación, no existe un programa periódico establecido por la municipalidad, sino que las capacitaciones se realizan por medio de invitaciones ocasionales que instituciones hacen llegar a la Alcaldía entre las cuales se pueden mencionar: Organizaciones no gubernamentales, instituciones gubernamentales e internacionales, privadas y educativas, esto ocasiona que una parte del personal participe en estas, debido a que según los temas y áreas de capacitación a impartir, se solicita que asista el personal especificado en dicha invitación.

2.7.4.3 Sueldos y salarios.

El Gerente encargado de la actual administración del recurso humano de la Alcaldía, manifiesta que los sueldos no están distribuidos en una escala salarial adecuada a los puestos de trabajo, generándose esta deficiencia por administraciones anteriores las cuales efectuaban aumentos de salarios cada año sin conocer que sueldo máximo podría ganar el empleado según su puestos de trabajo, debido a que no contaban con manual de descripción de puestos y políticas salariales que establecieran sueldos y salarios justos.

Actualmente, con la visión de modernización que se encuentran los gobiernos locales, la gerencia ha establecido políticas salariales dentro del presupuesto Municipal, en cuanto al mínimo y máximo que debe ganar un empleado en un puesto de trabajo determinado; sin embargo manifestó que aun no se ha logrado la nivelación de los salarios de una manera técnica.

2.7.4.4 Prestaciones y beneficios sociales

Las prestaciones y los beneficios sociales que posee actualmente los empleados se pueden mencionar: Viáticos, transporte, uniformes para todo el personal, actividades

sociales como: Celebración del día de la Secretaria, del día de la madre, del empleado municipal y navidad.

2.7.4.5 Evaluación del desempeño.

Las evaluaciones se realizan al personal cada tres meses por el jefe inmediato de cada empleado a través de un formulario, en el cual se evalúan siete áreas en que se desempeña, tales como: Calidad de trabajo, productividad, responsabilidad, iniciativa y creatividad, cumplimiento de normas e instrucciones, relaciones laborales y discreción.

Luego que el Jefe inmediato ha completado el formulario de evaluación, este le informa al empleado el resultado obtenido, dándole a conocer las áreas en las que necesita mejorar y a la vez felicitándolo por aquellas que realiza con empeño.

2.7.5 Medios de control

La municipalidad de San Martín cuenta con mecanismos que norman la conducta de cada empleado dentro de la institución, los cuales son:

- Reloj digital Marcador de entradas y salidas: Son utilizadas para verificar que el empleado cumpla con los horarios de trabajo establecido en el reglamento interno de trabajo.
- Memorando de llamadas de atención al personal: Estos son elaborados por el jefe inmediato para corregir acciones que se consideran inapropiadas dentro de la institución, como no portar el uniforme completo, falta de respeto a los compañeros de trabajo, etc.
- Formularios de permisos: Son completados por cada trabajador para solicitar permisos personales y de cualquier otro tipo, este contiene un número correlativo de las solicitudes presentada por cada empleado, el cual debe ser firmado por jefe inmediato y luego autorizado por el Gerente General.
- Expediente por empleado: este se inicia con la hoja de vida del empleado, anexándosele todos los documentos que respalden la información proporcionada por este. Además se le adiciona todos los mecanismos de control mencionados anteriormente.

2.7.6 Recursos.

La gerencia general de la municipalidad de San Martín, cuenta con los siguientes recursos para su funcionamiento:

Recursos humanos: Gerente general, secretaria;

Recursos materiales: escritorio ejecutivo, escritorio secretarial, tres archivadores, una silla ejecutiva, una silla secretarial, dos computadores, una papelería, dos teléfonos, impresora.

Recursos Técnicos: Manual de Descripción de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo.

2.7.7 Marco legal

Los empleados municipales están regidos por los siguientes instrumentos legales:

- Reglamento Interno de Trabajo, con el cual se pretende normar el comportamiento y actitudes de los empleados dentro de la institución.

- Ley de Servicio Civil, Su propósito es regular las condiciones de ingreso a la municipalidad, las reglas relativas a promociones, ascensos, traslados y suspensiones de funcionarios y empleados. Así como también garantizar la eficiencia de la administración en beneficio del interés público, lo que incluye los deberes y provisiones a los que deben quedar sujetos.

En la Alcaldía de San Martín, la planeación de recursos humanos no es llevada a cabo en forma sistemática como lo establece Idalberto Chiavenato, para determinar el personal necesario, en el momento en que surge la necesidad emplean criterios empíricos. Según la teoría, el problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante y es precisamente la planeación del personal quien se encarga de esto.

Según entrevista realizada al gerente general, las discrepancias observadas entre el gerente y los empleados reflejan realmente la falta de claridad y carencia de los aspectos propios de los recursos humanos, presentan divergencias en sus respuestas por la falta de objetivos y políticas definidas en materia de recursos humanos.

Las prestaciones para los empleados de la Alcaldía, son otorgadas en base a la ley, por la no existencia de programas que aseguren y eleven la motivación de los trabajadores.

Los empleados que laboran en la municipalidad han sido contactados por medio de recomendaciones personales y profesionales, no siendo sujetos de un proceso formal de selección, ni de evaluación para ser contratados.

No existen programas de capacitación establecidos por la municipalidad, sin embargo la institución es tomada en cuenta para participar en cursos, talleres o seminarios por otras instituciones, lo que limita el desarrollo laboral y profesional de algunos empleados, ya que no todos participan en ellos.

El 87.8% está de acuerdo en la creación de un departamento de recursos humanos que administre precisamente al personal, manifestando que ayudaría en ciertos factores como: La selección de personal idóneo al puesto de trabajo, establecer objetivos y políticas, mejor control del personal, ampliar los incentivos, mejorar el clima organizacional, apoyar el trabajo en equipo, mejorar la infraestructura y mobiliarios, entre otros.

En vista de lo antes expuesto se puede observar que actualmente la Alcaldía no cumple con la realidad teórica, debido a la ausencia de un departamento especializado que se encargue de la administración del recurso humano, que tenga como finalidad primordial crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desempeño y la satisfacción plena de los recursos humanos, para alcanzar sus objetivos tanto individuales como organizacionales. Además el departamento de recursos humanos, debe encargarse de la formación y adaptación continua de los trabajadores, y es el responsable de todas las áreas concernientes a las relaciones laborales dentro de las empresas o corporaciones.

2.8 DESARROLLO Y DEFINICION TEORICA (POSTERIOR A CONTRAPOSICION DE AUTORES)

La administración del recurso humano ha sido estudiada por diversos autores por lo general coinciden en su pensamiento teórico y la han concebido como un sistema abierto que es afectada por los cambios que a diario se van dando en el contexto empresarial, para el presente estudio se considero a autores como: Idalberto Chiavenato, Andrew Sikula, Arias Galicia Fernando y Gary Dessler, quienes coinciden en algunos aspectos de gran importancia como: la conceptualización de la administración del recurso humano, el proceso de la administración de recursos humanos, la importancia y sus funciones, las políticas, mencionando los temas principales y sus derivados de forma específica o generalizando según la importancia del tema. Claro que cada uno de los autores consultados lo hacen de forma distinta.

Con base a lo anteriormente descrito dos de los autores consultados fueron Gary Dessler e Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, en el proceso de administración de personal o de recursos humanos no incluye esquemas en los cuales indique como es el proceso o como debe de ser el orden lógico que debe llevar. Por lo contrario el autor Idalberto Chiavenato, presenta el proceso de administración de personal en subsistemas que componen y forman parte del proceso. Gary Dessler, manifiesta que la información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, como: reclutamiento, selección, compensación, evaluación del desempeño y capacitación.

Idalberto Chiavenato, presenta en cinco elementos el proceso administrativo, describiendo las funciones de cada proceso.

Concluyendo, Gary Dessler, e Idalberto Chiavenato, coinciden en algunos aspectos básicos que conllevan a un adecuado proceso de administración de personal, que ambos hacen referencia a la importancia y utilidad de cada uno de sus componentes.

En el caso de Andrew Sikula, su teoría va enfocada a la toma de decisiones en cuanto a la administración del recurso humano como proceso en el que menciona las partes

principales a su juicio las cuales son: reclutar, seleccionar, introducción e inducción al entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos que forman parte de la principal fuerza de trabajo dentro de la empresa. Así como también menciona las cinco funciones básicas las cuales para el son: planeación, control, integración, dirección, motivación y comunicación.

En función a lo planteado por Chiavenato, Sikula difiere en algunos aspectos con su teoría como por ejemplo: en la integración, motivación y comunicación como funciones básicas del proceso administrativo, en cuanto a la introducción e inducción al entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos. En lo único que difieren estos autores es precisamente en lo antes mencionado el autor Chiavenato no menciona esos aspectos sino, más bien de proveer de personal como una función importante dentro del proceso administrativo y de la socialización en vez de la inducción.

Como se puede ver el concepto utilizado por Gary Dessler, Andrew Sikula, e Idalberto Chiavenato superan al de Arias Galicia Fernando en el sentido que son mas completos detallando como las empresas deben administrar y obtener al recurso humano dentro de las mismas, además de contar con las cinco funciones básicas dentro de sus conceptualizaciones y descomponerlas en sus elementos esenciales que forman parte del proceso de la administración del recurso humano.

Para efectos de este estudio acerca de las consideraciones teórico-administrativas, para la creación de un Departamento de recursos humanos en la alcaldía municipal de San Martín, se ha hecho tomando en cuenta y como base principal los resultados obtenidos, durante el estudio de campo en las entrevistas realizadas al gerente general y empleados de la Municipalidad, en contraste con la teoría fundamentada en las diferentes escuelas de pensamientos, con el fin de mejorar la eficiencia, desarrollo y capacidad administrativa de las actividades y labores Municipales. Esto servirá de base a la gerencia para superar los diferentes atrasos, necesidades dificultades y saturaciones de trabajo, que tiene la Alcaldía al no contar con un departamento especializado en la administración del recurso humano.

2.9 Tabulación Análisis e Interpretación de datos

Pregunta Nº 1

¿Que unidad realiza la función de recursos humanos en la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer la unidad que ejerce la administración del recurso humano en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Tabulación:

Alternativas	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Despacho Municipal	0	0.0
Secretaria Municipal	0	0.0
Gerencia General	72	100.0
Otros	0	0.0
Total	72	100.0

Lectura:

La Gerencia general es la encargada de administrar y controlar los aspectos relacionados con el recurso humano de la Alcaldía, según el 100% del personal encuestado.

Pregunta Nº 2

¿Tiene conocimientos sobre los objetivos definidos en materia de recursos humanos?

Objetivo:

Conocer si el personal tiene conocimientos sobre los objetivos establecidos por la gerencia en materia de recursos humanos.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	27	32.9
No	55	67.1
Total	82	100.0

Lectura:

El 67.1% de los encuestados no tiene conocimientos de objetivos definidos en materia de recursos humanos, esto significa que la administración de personal actual no ha establecido metas para lograr un mejor desempeño de los empleados. Mientras que el 32.9% percibe como objetivos algunas actividades que esta realiza.

Pregunta Nº 3

¿Tiene conocimientos sobre políticas definidas en materia de recursos humanos?

Objetivo:

Conocer la existencia de políticas en materia de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

Tabulación:

alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	17	20.7
No	65	79.3
Total	82	100.0

Lectura:

El 79.3% de los empleados encuestados desconocen las políticas en materia de recursos humanos, la falta de estos lineamientos en el personal de la municipalidad con lleva a que el desempeño individual disminuya; sin embargo el 20.7% aducen como políticas algunos lineamientos que la gerencia general ha establecido en otras áreas.

Pregunta N° 4

La unidad responsable de la administración del recurso humano ¿cuenta con manuales administrativos?

Objetivo:

Determinar si la gerencia encargada cuenta con manuales administrativos en materia de recursos humanos.

Tabulación:

alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	58	70.7
No	14	17.1
Desconoce	10	12.2
Total	82	100.0

Lectura:

Con respecto a la existencia de manuales administrativos, el 70.7% afirma tener conocimientos de los mismos, mientras que el 12.2% de encuestados manifiesta desconocer la existencia de los manuales, debido a que la unidad encargada de la administración del recurso humano no tiene establecido canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información necesaria al personal en forma oportuna.

Pregunta Nº 5

De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizo la Alcaldía para reclutar sus servicios?

Objetivo:

Conocer las fuentes de reclutamientos que utiliza la alcaldía para la contratación del personal.

Tabulación:

alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Por promociones internas o transferencias de personal.	15	18.3
Por recomendación de profesionales.	16	19.5
Por recomendación personal.	44	53.7
Por instituciones educativas.	4	4.9
Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente.	3	3.6
Otros	0	0.0
Total.	82	100.0

Lectura:

De acuerdo a la información obtenida, se determino que la fuente de reclutamiento mas utilizada en la alcaldía es por recomendación personal con un 53.7%. Esto denota la necesidad de establecer el proceso de integración de recursos humanos donde se incluye el reclutamiento y selección del personal. Sin embargo, el resto del personal aduce haber sido reclutado por otras fuentes.

Pregunta Nº 6

¿Qué tipo de técnica utiliza la Alcaldía en la selección del recurso humano?

Objetivo:

Conocer las técnicas que utiliza la Alcaldía para seleccionar al personal.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Entrevista.	74	90.2
Prueba de conocimientos.	8	9.8
Prueba psicológica.	0	0.0
Otras.	0	0.0
Total	82	100.0

Lectura:

La técnica de selección de personal utilizada es la entrevista (90.2%), sin embargo el 9.8% afirma haber realizado las pruebas de conocimiento. Así mismo, se observa la ausencia de otras técnicas de selección que no permiten conocer en plenitud las habilidades, destrezas y experiencias de los candidatos, lo que ocasiona muchas veces la contratación de personal no idóneo.

Pregunta Nº 7

¿Tiene conocimientos claros de las tareas específicas correspondientes a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Conocer si el personal de la Alcaldía Municipal de San Martín, tiene conocimientos claros de las tareas específicas de su puesto de trabajo.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	74	90.2
No	3	3.7
Algunas	5	6.1
Total	82	100.0

Lectura:

Se puede observar que el 90.2% del personal manifiesta conocer sus tareas a perfección, esto se debe a que la gerencia general cuenta con un manual de descripción de puestos, lo que permite orientar a los empleados sobre las tareas a realizar.

Pregunta N° 8

¿Qué métodos utilizó la Alcaldía para describir y analizar las tareas específicas que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo:

Determinar los métodos que utiliza la Alcaldía para la descripción y análisis de las tareas específicas correspondientes a su puesto de trabajo.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Entrevista al personal.	29	36.3
Cuestionarios.	25	31.3
Observación.	15	18.7
Otros.	11	13.7
Total.	82	100.0

Lectura:

El 67.6% del personal encuestado manifiesta que los métodos que se utilizaron para describir y analizar sus tareas fueron la entrevista al personal (36.3%), y cuestionarios (31.3%). Siendo estos métodos adecuados para la descripción y el análisis de cargos, ya que proporcionan una visión más amplia de las tareas y un mejor rendimiento en el análisis del cargo. No obstante, el 13.7% mencionó otros métodos como: informes de labores no formales, modelos existentes, entre otros.

Pregunta Nº 9

¿Evalúa la Alcaldía, el desempeño de las labores del personal?

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía evalúa el desempeño de las labores de cada empleado.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	82	100.0
No	0	0.0
Total	82	100.0

Lectura:

El 100% del personal encuestado afirma ser evaluado en las diferentes áreas en que se desempeña como: calidad de trabajo, productividad, iniciativa y creatividad, responsabilidad, cumplimiento de normas, relaciones laborales, entre otras. Siendo esto un parámetro para conocer las necesidades de capacitación y como se desarrolla el personal en el desempeño de sus funciones.

Pregunta Nº 10

¿Con que frecuencia o periodicidad evalúan el desempeño del personal?

Objetivo:

Determinar la frecuencia con que realizan la evaluación del desempeño.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Trimestralmente	51	62.2
Semestralmente	20	24.4
Anualmente	11	13.4
Otros	0	0.00
Total	82	100.0

Lectura:

El 62.2% del personal encuestado opina que el periodo de evaluación es trimestral, coincidiendo con la información proporcionada por la gerencia general, que contribuye a un control adecuado sobre el desempeño del personal en cada puesto de trabajo.

Pregunta N° 11

¿Qué tipo de incentivos adicionales al salario, recibe por el desempeño de sus labores?

Objetivo:

Conocer los incentivos adicionales al salario, que otorga la Alcaldía a sus empleados.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Bonificaciones	7	8.5
Gratificaciones	37	45.1
Comisiones	3	3.7
Otros	35	42.7
Total	82	100.0

Lectura:

Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte del personal encuestados (87.8), recibe adicionalmente a su salario: gratificaciones en el día de su cumpleaños, viáticos, uniformes, entre otros. Esto ayuda a que los empleados se encuentren motivados en el desempeño de sus labores y su rendimiento sea mayor.

Pregunta Nº 12

¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la Alcaldía?

Objetivo:

Determinar si es satisfactorio o insatisfactorio el ambiente laboral que perciben los empleados dentro de esta institución.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Satisfactorio	65	79.3
Insatisfactorio	17	20.7
Total	82	100.0

Lectura:

El 79.3% manifiesta tener un ambiente satisfactorio, manteniendo buenas relaciones con los compañeros. Por otro lado, el 20.7% lo percibe insatisfactorio expresando que no existe un trabajo en equipo, que existen relaciones de trabajo inestables, entre otros, lo que afecta el desempeño laboral de los empleados.

Pregunta N° 13

¿Dispone usted de los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo de las funciones inherentes a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Determinar si el personal de la Alcaldía, dispone de los recursos necesarios para desempeñar sus labores.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	63	76.8
No	8	9.8
A veces	11	13.4
Total	82	100.0

Lectura:

El 76.8% del personal encuestado cuenta con los recursos necesarios para desarrollar las funciones inherentes a su puestos de trabajo mientras que el resto manifestó que en ocasiones carece de dichos recursos, por problemas de distribución de materiales y expresan que no existe apoyo en herramientas de trabajo, infraestructura y mobiliarios.

Pregunta N° 14

¿Existen en la Alcaldía, programas de capacitación para el personal?

Objetivo:

Determinar si existen dentro de la alcaldía programas de capacitación para empleados.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	68	82.9
No	14	17.1
Total	82	100.0

Lectura:

El 82.9% afirma que cuenta con programas de capacitación, sin embargo, no existe una programación periódica, dichas capacitaciones se realizan por medio de invitaciones de instituciones para ciertos departamentos, afectando el desarrollo laboral de los empleados que no son beneficiados con las capacitaciones.

Pregunta Nº 15

¿Con que frecuencia ha recibido usted capacitación de parte de la Alcaldía?

Objetivo:

Determinar los periodos que el personal de la Alcaldía esta siendo capacitado.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Una vez al año	33	40.2
Dos veces al año	30	36.6
Otros	5	6.1
sub.-total	68	82.9
Personal encuestado que contesto no recibir capacitaciones.	14	17.1
Total	82	100.0

Lectura:

Con respecto al periodo en que reciben capacitaciones el 40.2% afirma recibirla una vez al año, el 36.6% dos veces al año y otros manifestaron varias veces al año, demostrando que no existe una programación periódica de las capacitaciones, afectando en cierta medida la eficiencia de la misma.

Pregunta Nº 16

¿Existen planes dentro de la Alcaldía que promuevan el desarrollo del personal?

Objetivo:

Conocer si en la Alcaldía se elaboran planes que sean de beneficio para el personal promoviendo su desarrollo.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	40	48.8
No	42	51.2
Total	82	100.0

Lectura:

De los encuestados el 48.8% conoce de la existencia de planes que promuevan su desarrollo y un 51.2% dijo no conocer acerca de estos planes, y de no haber sido beneficiados con algún tipo de actividades de desarrollo al personal. Esto afecta el desarrollo laboral y profesional de cada trabajador y a la vez disminuye la motivación en su trabajo.

Pregunta Nº 17

¿Qué instrumentos técnicos utiliza la Alcaldía para el control del personal?

Objetivo:

Conocer de qué forma la Alcaldía mantiene el control del personal que labora en esta institución.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Inventario de recursos humanos	4	4.9
Expedientes	77	93.9
Acciones de personal	1	1.2
Otros	0	0.0
Total	82	100.0

Lectura:

El 93.9% del personal encuestado, manifiesta que el control es realizado a través de expedientes, afirmando la información proporcionada por la gerencia general. Sin embargo el resto menciona otras formas de control.

Pregunta N° 18

¿Qué instrumentos normativos utiliza la Alcaldía para regular la conducta del recurso humano?

Objetivo:

Determinar de qué manera la Alcaldía norma la conducta de sus empleados.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Reglamento interno de trabajo.	68	82.9
Instructivos	0	0.00
Circulares	12	14.6
Otros	2	2.5
Total	82	100.0

Lectura:

El instrumento que regula la conducta de los empleados dentro de la Institución es el reglamento interno de trabajo, confirmado por el 82.9% de los encuestados, sin embargo el resto manifestó ser regulado a través de circulares, memorando, entre otros.

Pregunta Nº 19

¿Considera necesario la creación de un departamento de recursos humanos para lograr la eficiencia en la gestión administrativa?

Objetivo:

Conocer si los empleados aceptan la creación y funcionamiento de un departamento especializado que administre el recurso humano y que contribuya a alcanzar la eficiencia administrativa.

Tabulación:

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Si	72	87.8
No	10	12.2
Total	82	100.0

Lectura:

De lo anterior se puede observar, que la mayoría constituida por el 87.8 aceptan la creación de un departamento que administre al recurso humano, manifestando que ayudaría en ciertos factores como: la selección de personal idóneo, mayor conocimiento sobre objetivos y políticas, mejor control del personal, mayores incentivos, entre otros. La diferencia expresa no estar de acuerdo, argumentando que habría que evaluar el costo-beneficio que esto implicaría.

2.10 Propuesta para las consideraciones Teórico administrativa para la creación del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, San Salvador, 2008.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizo los modelos de los siguientes autores: Gómez Cejas, Guillermo año 1997, libro Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños; Chiavenato, Idalberto “Iniciación a la organización y Control” año 1993; y Gómez Rondón, Francisco “Sistemas y Procedimientos año 1995, los cuales se fueron adaptando a las necesidades de la Alcaldía Municipal de San Martín, para desarrollar la propuesta.

2.10.1 Justificación.

La propuesta de las consideraciones teórico-administrativas para la creación del departamento de recursos humanos, alcaldía Municipal de San Martín, que conlleve a realizar el control y registro del personal de forma satisfactoria y eficiente, contiene las herramientas necesarias para su funcionamiento entre las cuales se pueden mencionar: el manual de Organización, manual de descripción de Puestos, manual de procedimientos básicos, Manual de bienvenida y manual de evaluación del desempeño, con el objeto de que el Departamento propuesto los utilice como apoyo técnico contribuyendo a una adecuada Administración del Recurso Humano.

2.10.2 Objetivos.

General.

Contribuir al logro de una efectiva organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, mediante la puesta en práctica de una serie de herramientas técnicas propuestas.

Específicos.

- Presentar a la Municipalidad las herramientas para la ejecución de las funciones asignadas al departamento recursos humanos, como los manuales de organización, descripción de puestos, evaluación del desempeño, manual de bienvenida y procedimientos básicos.
- Presentar la estructura organizativa del departamento de recursos humanos definiendo su ubicación dentro la escala jerárquica, de acuerdo a las necesidades y características hacia la Alcaldía.
- Establecer una descripción detallada de los diferentes puestos del departamento de recursos humanos, que contribuya a conocer las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo.
- Diseñar los procedimientos básicos del departamento de recurso humanos para el mejor desarrollo de las tareas.
- Plantear la forma en que se evalúa al personal administrativo de la municipalidad, a través de instrumentos técnicos de evaluación.

2.10.3 Alcance de la propuesta:

El diseño de la organización y funcionamiento del departamento de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, tiene su ámbito de aplicación en el departamento propuesto, que estará ubicado dentro de la estructura jerárquica, estableciendo objetivos y políticas para la administración del personal, la elaboración de los Manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos básicos, de bienvenida y de evaluación del desempeño que contribuirá a mejorar el funcionamiento de dicho departamento.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.11 Descripción de Manuales

AÑO 2008

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.11.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AÑO 2008

INDICE

Contenido	Pág.
2.11.1 Introducción.....	85
2.11.2 Ámbito de aplicación.....	85
2.11.3 Objetivos.....	85
2.11.4 Instrucciones para el uso del manual.....	86
2.11.5 Cuerpo del manual.....	87
2.11.5.1 Misión del departamento de recursos humanos .	88
2.11.5.2 Visión del departamento de recursos humanos...	88
2.11.5.3 Objetivos del departamento de recursos humanos	88
2.11.5.4 Políticas del departamento de recursos humano...	89
2.11.5.5 Estructura organizativa del departamento de recursos humanos.....	90
2.11.5.6 Ubicación del departamento de recursos humanos	90
2.11.5.7 Descripción de funciones de las unidades básicas...	91
- Organización del departamento de recursos humanos	92
- Organización de la sección administrativa.....	93
- Organización de la sección de control de personal.....	94

2.11.1 Introducción

El manual de organización tiene como finalidad proporcionar al departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, una herramienta administrativa que contribuya al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, el cual es de mucha importancia tanto para el departamento de recursos humanos como para la institución en general.

El manual de organización contiene su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y el cuerpo del manual, en el cual se detallan los objetivos del departamento de recursos humanos, las políticas que la regirán, su ubicación, su estructura organizativa y finalmente la descripción de las funciones de las unidades básicas.

2.11.2 Ámbito de aplicación

El Manual de organización se aplicará al departamento de recursos humanos de la Alcaldía municipal de San Martín, el cual se utilizará como apoyo técnico organizacional, que permita definir la estructura organizativa del departamento.

2.11.3 Objetivos

- a) Definir la ubicación del departamento de recursos humanos en la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín.
- b) Contribuir a la adecuada administración del recurso humano en la Municipalidad, a través de una eficiente organización del departamento, en el cual se definen claramente sus funciones, atribuciones y autoridad.
- c) Establecer la línea de autoridad y dependencia jerárquica de la unidad y de los puestos que la integran.
- d) Determinar los deberes, obligaciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo dentro del departamento.

2.11.4 Instrucciones para el uso del manual

La existencia de este manual debe ser del conocimiento de todos los empleados de la Municipalidad y principalmente los jefes de las unidades deben conocer las funciones asignadas al departamento de recursos humanos, sus objetivos y políticas para la administración del personal. A continuación se detallan las instrucciones para su uso:

- a) Los funcionarios y empleados deberán buscar en el índice del Manual lo que necesitan conocer acerca de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos.

- b) En el formato establecido en el cuerpo del Manual, en la parte superior se muestra la dependencia y supervisión que ejercen cada una de las secciones y posteriormente se detalla en forma ordenada las funciones correspondientes a cada sección del departamento.

2.11.5 Cuerpo del Manual

2.11.5.1 Misión del departamento de recursos humanos

Propiciar las condiciones adecuadas para que el empleado de la Alcaldía Municipal de San Martín, desarrolle sus funciones bajo un ambiente aceptable a su condición humana, mediante el uso de los recursos necesarios que contribuyan a alcanzar la eficiencia en el desempeño de sus funciones, y a la vez estimular al personal para el desarrollo de los valores de compañerismo, respeto, armonía laboral e integración.

2.11.5.2 Visión del departamento de recursos humanos

Ser una unidad de servicio para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín que permita satisfacer sus necesidades sociales y familiares, a través de acciones que fortalezcan las relaciones y fomenten una sana cultura organizacional.

2.11.5.3 Objetivos del departamento de recursos humanos

- 1) Apoyar a la Alcaldía Municipal de San Martín, en el desarrollo de sus funciones y prestación de servicios de bienestar social, con miras a fortalecer la moral de los empleados, para el mejor desempeño laboral.
- 2) Mantener la cantidad y calidad de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la institución.
- 3) Motivar al personal para fomentar en cada empleado iniciativa, colaboración y trabajo en equipo.
- 4) Establecer programas de capacitación en forma periódica, en las áreas que se requieran.
- 5) Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- 6) Ser intermediario entre la gerencia general y los empleados de la Municipalidad, con el propósito de coordinar las actividades dentro de la institución.
- 7) Mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para la adecuada toma de decisiones.
- 8) Realizar actividades sociales, deportivas, culturales y recreativas que conlleven a la motivación e integración del personal.

2.11.5.4 Políticas del departamento de recurso humano

- 1) El aspirante a una plaza vacante, deberá someterse al proceso establecido de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 2) Promover ascensos dentro de la institución, en caso de no contar con el personal idóneo para la plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.
- 3) Utilizar canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información necesaria al personal en forma oportuna.
- 4) Realizar actividades que permitan la integración activa de todo el personal.
- 5) Dar prioridad a proyectos que beneficien el personal en general, contribuyendo a su economía familiar y seguridad laboral.
- 6) Desarrollar programas de capacitación que involucren a todo el personal de la Municipalidad.
- 7) Se realizará la evaluación del desempeño de los empleados al finalizar el año,
- 8) Actualizar periódicamente la base de datos del personal.

2.11.5.5 Estructura organizativa del departamento de recursos humanos

En razón de contribuir al logro de la eficiencia en la gestión administrativa en la Municipalidad y promover el desarrollo del recurso humano, se describe la siguiente estructura organizativa interna del departamento de recursos humanos.

(Ver figura 3-1)

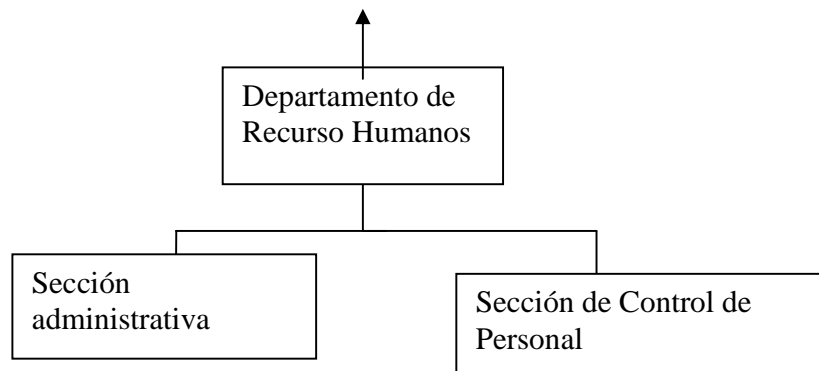


Figura 3-1

2.11.5.6 Ubicación del departamento de recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos estará ubicado jerárquicamente en el tercer nivel de la estructura organizativa de la Alcaldía, dentro de las unidades de conducción administrativas de la Alcaldía, lo que facilitará el desarrollo de las funciones y actividades asignadas.

2.11.5.7 Descripción de Funciones de las Unidades Básicas.

<p align="center">MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN</p>	<p align="center">MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">PAGINA Nº 1/1</p>
<p>Nombre de la Unidad: Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Depende de : Gerencia General</p> <p>Supervisa a : Sección Administrativa Sección de control de Personal</p>		
<p>Objetivo: Apoyar a la Alcaldía Municipal de San Martín, a mantener la calidad del recurso humano para un mejor funcionamiento en la prestación de servicios a los usuarios</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prever, planear, organizar, coordinar y controlar todo lo relacionado con la administración del recurso humano de la Municipalidad. 2. Gestionar alianzas con empresas privadas o instituciones públicas para la ejecución de proyectos que beneficien al personal de la Municipalidad. 3. Idear técnicas y mecanismos de divulgación sobre las actividades que realiza la unidad. 4. Ser mediador entre la administración superior y el resto de la institución. 5. Ofrecer asesoría técnica en materia de recurso humanos a la administración superior y jefaturas. 6. Fomentar las relaciones humanas entre el personal que labora en la institución. 7. Supervisar el desempeño de las labores realizadas por las secciones de la unidad. 		
<p>Aprobado</p> <p>Firma _____</p> <p>Nombre _____</p> <p>Cargo _____</p>	<p>Vigencia</p> <p>Día _____</p> <p>Mes _____</p> <p>Año _____</p>	<p>Modificación</p> <p>Día _____</p> <p>Mes _____</p> <p>Año _____</p>

<p align="center">MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN</p>	<p align="center">MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">PAGINA Nº 1/1</p>
<p>Nombre de la Unidad: Sección Administrativa Depende de : Departamento de recursos humanos Supervisa a : No ejerce supervisión</p>		
<p>Objetivo: Desarrollar el proceso administrativo a través del uso y aplicación de los manuales en materia de recurso humanos.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal idóneo por medio del proceso de reclutamiento y selección establecido. 2. Coordinar con el encargado de la unidad las diferentes pruebas que se realiza a los candidatos, de acuerdo a los requisitos del puesto. 3. Elaborar informes de los resultados obtenidos en las pruebas y entrevistas realizadas a los candidatos. 4. Orientar al nuevo empleado en lo que respecta a su puesto de trabajo, así como informar sobre aspectos generales de la institución (objetivos, políticas y servicios que presta). 5. Solicitar al secretario municipal el acuerdo de contratación emitido por el Concejo, a continuación elaborar el contrato de trabajo. 6. Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano. 7. Diseñar programas de capacitación para los empleados en las áreas necesarias y apoyar logísticamente a la realización de eventos socioculturales. 8. Coordinar con las jefaturas la realización de las evaluaciones del desempeño en el período definido. 9. Revisar y actualizar los programas de capacitación del recurso humano 10. Revisar y actualizar la descripción y evaluación de puestos. 11. Velar que el personal cumpla con lo establecido en el reglamento interno de trabajo. 12. Realizar otras actividades inherentes a la unidad de recursos humanos. 		
<p>Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____</p>	<p>Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____</p>	<p>Modificación Día _____ Mes _____ Año _____</p>

<p align="center">MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</p>	<p align="center">MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p align="center">pagina Nº 1/1</p>
<p>Nombre de la unidad : Sección de control de personal Depende de : Departamento de recurso humanos Supervisa a : No ejerce supervisión</p>		
<p>Objetivo: Diseñar e implementar los mecanismos de control que ayuden a mantener una ordenada administración del recurso humano.</p>		
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los registros de cada empleado, anexando en su expediente la hoja de vida con los documentos que comprueben la información proporcionada por éste, así mismo los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones recibidas. 2. Revisar tarjetas de marcación de entradas y salidas, incapacidades, permisos y licencias para efectuar descuentos. 3. Revisar acuerdos y resoluciones de traslados, nombramientos o contratos. 4. Programar vacaciones anuales al personal de los camiones recolectores de basura. 5. Archivar amonestaciones, permisos y licencias en el expediente de cada empleado. 6. Llevar el control de los empleados que estudian y solicitan permisos. 7. Informar al personal sobre las diferentes actividades programadas por la unidad. 8. Ejercer el control de las actividades y el cumplimiento de normas disciplinarias en la institución. 9. Colaborar con la realización de otras funciones y actividades relacionadas con la unidad. 		
<p>Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____</p>	<p>Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____</p>	<p>Modificación Día _____ Mes _____ Año _____</p>

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.11.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

AÑO 2008

INDICE

Contenido	pág.
2.11.1 Introducción.....	97
2.11.2 Ámbito de aplicación.....	97
2.11.3 Objetivos.....	97
2.11.4 Instrucciones para el uso del manual.....	98
2.11.5 Cuerpo del manual.....	99
2.11.6 Descripción de tipos de puestos.....	100
2.11.6.1 Jefe de la unidad de recurso humanos	101
2.11.6.2 Auxiliar técnico.....	103
2.11.6.3 Auxiliar administrativo.....	105

2.11.1 Introducción.

El Manual constituye una herramienta para los empleados de la unidad de recursos humanos, el cual define la distribución de actividades por cada puesto, este describe para cada cargo, el nombre del puesto, dependencia jerárquica, naturaleza del trabajo y descripción del puesto, además, los requisitos mínimos que deben cumplir las personas que se desempeñen en los mismos.

Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y finalmente los perfiles de los cargos ya definidos.

2.11.2 Ámbito de aplicación.

El Manual de Descripción de puestos es aplicado a los puestos que corresponden a la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, el cual describe la naturaleza de cada puesto de trabajo de la unidad.

2.11.3 Objetivos.

1. Promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Municipalidad de San Martín, identificando las tareas inherentes a cada puesto y las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el personal de la unidad de recursos humanos.
2. Identificar el perfil de cada uno de los puestos que conforman la unidad.
3. Dar a conocer con claridad al personal de la unidad las funciones asignadas al puesto de trabajo.
4. Facilitar al jefe de la unidad de recursos humanos, el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control.

2.11.4 Instrucciones para el uso del manual

La existencia de este manual debe ser del conocimiento del personal que labora en el departamento de recursos humanos para determinar las funciones que les correspondan a cada puesto de trabajo, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos que la institución exige. Sí el empleado desea conocer acerca de su puesto de trabajo debe de buscar en el índice del Manual el cargo y posteriormente remitirse al número de página correspondiente.

2.11.5 Cuerpo del Manual

2.11.6 Descripción de puestos del departamento de recursos humanos.

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUAMNOS	PAGINA Nº ½
<p>Nombre del puesto : Jefe del departamento de recursos humanos Depende de : Gerencia general Supervisa a : Auxiliar administrativo : Auxiliar técnico</p>		
<p>Naturaleza del cargo: Planear, organizar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la administración del recurso humano.</p>		
<p>Descripción del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las necesidades de las demás áreas de la alcaldía con relación al recurso humano. 2. Prever, planear, organizar y controlar las tareas a realizar en el departamento de Recurso Humanos. 3. Programar reuniones con el personal a su cargo para retroalimentar el trabajo realizado con el personal. 4. Revisar los currículos de los aspirantes. 5. Buscar mecanismos para motivar al personal de la Alcaldía. 6. Elaborar programas de desarrollo para los empleados. 7. Revisar periódicamente la escala de sueldos y salarios en relación a las funciones de cada puesto. 8. Evaluar los medios utilizados para mantener la comunicación con los empleados. 9. Comunicar al personal las nuevas disposiciones de la Gerencia General para con los empleados. 10. Revisar informes de los resultados obtenidos de las evaluaciones (prueba psicológica y de conocimiento) de los candidatos. 11. Revisar las evaluaciones del desempeño. 12. Conocer las funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo dentro de la unidad. 13. Colaborar con las autoridades superiores con otras funciones relacionadas con la administración de personal, en adición a las anteriores 		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 2/2
Requisitos del Puesto: <ol style="list-style-type: none">1. Licenciado en administración de empresas.2. Experiencia mínima 2 años en puestos similares.3. Poseer alto grado de liderazgo, discreción, iniciativa y creatividad.4. Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.5. Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y Power Point)		
Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____	Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº ½
<p>Nombre del puesto: Auxiliar técnico Depende de : Jefe del departamento de recursos humanos Supervisa a : No ejerce supervisión</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal y organizar todo lo relacionado con la parte administrativa del recurso humano.</p>		
<p>Descripción del Puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar herramientas de control que contribuyan a una adecuada administración del recurso humano. 2. Elaborar los contratos de trabajo y los nombramientos. 3. Evaluar la necesidad de contratar nuevo personal en los diferentes departamentos de la Alcaldía. 4. Elaborar informes de los resultados obtenidos de las evaluaciones (prueba psicológica y de conocimiento) de los candidatos. 5. Conocer las necesidades del personal que puedan ser provistas por la unidad. 6. Informar a los nuevos empleados sobre la misión, visión, objetivos y políticas por las cuales deberá trabajar en la alcaldía. 7. Revisar los formatos de evaluación del desempeño periódicamente. 8. Analizar las evaluaciones del desempeño, y elaborar los informes correspondientes. 9. Revisar y actualizar la descripción y evaluación de puestos. 10. Efectuar estudios técnicos sobre la motivación del personal. 11. Realizar otras funciones que le sean encomendadas por el jefe de la unidad. 		

Requisitos del Puestos:

1. Estudiante de último año de la carrera de licenciatura en administración de empresas.
2. Experiencia de 2 años como mínimo en puestos similares.
3. Excelentes relaciones humanas.
4. Capacidad de análisis e iniciativa propia.
5. Conocimiento de leyes laborales que rigen al empleado municipal vigente.
6. Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y power point)

Aprobado

Firma _____

Nombre _____

Cargo _____

Vigencia

Día _____

Mes _____

Año _____

Modificación

Día _____

Mes _____

Año _____

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS	PAGINA Nº ½
<p>Nombre del puesto : Auxiliar administrativo</p> <p>Depende de : Jefe del departamento de recurso humanos</p> <p>Supervisa a : No ejerce supervisión</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Establecer los mecanismos de control del recurso humano con el objeto de prever anomalías en el desempeño de las funciones.</p>		
<p>Descripción del Puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al personal sobre las actividades sociales a realizar que sean de interés para la Municipalidad. 2. Revisar el control de asistencia. 3. Mostrar a los nuevos empleados las instalaciones de la Alcaldía y mencionar las funciones que le corresponden a cada unidad. 4. Informar a los empleados sobre prestaciones, horarios de trabajo y derechos que posean como empleados de la Alcaldía. 5. Mantener los expedientes del personal actualizados, anexando los resultados de las diferentes evaluaciones en el puesto de trabajo, el resultado de las capacitaciones recibidas, amonestaciones, entre otros. 6. Revisar los acuerdos y resoluciones de nombramiento. 7. Llevar control de permisos, licencias y vacaciones del personal. 8. Elaborar memorándums de llamadas de atención. 9. Ejercer control de las actividades y el cumplimiento de normas disciplinarias del recurso humano en la institución. 10. Diseñar calendarización de actividades sociales y culturales, para el conocimiento de los empleados. 		

<p align="center">MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN</p>	<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS</p>	<p align="center">PAGINA Nº 2/2</p>
<p>11. Informar al personal de las actividades en beneficio del personal.</p> <p>12. Realizar otras funciones que le sean encomendadas por el jefe del departamento.</p>		
<p>Requisitos del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser estudiante de 3er año de la carrera de licenciatura en administración de empresas. 2. Experiencia de 2 años como mínimo en puestos similares. 3. Excelentes relaciones humanas. 4. Capacidad de análisis e iniciativa propia. 5. Conocimiento de leyes laborales que rigen al empleado Municipal vigente. 6. Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y Power Point) 		
<p>Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____</p>	<p>Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____</p>	<p>Modificación Día _____ Mes _____ Año _____</p>

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.11.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

AÑO 2008

INDICE

Contenido	Pág.
2.11.1 Introducción.....	109
2.11.2 Ámbito de aplicación.....	109
2.11.3 Objetivos.....	109
2.11.4 Instrucciones para el uso del manual.....	110
2.11.5 Procedimientos básicos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	111
• Objetivo.....	112
• Descripción.....	113
• Flujo grama.....	119
- Procedimiento de inducción y orientación.....	120
• Objetivo.....	120
• Descripción.....	121
• Flujo grama.....	123
- Procedimiento de capacitación y desarrollo.....	124
• Objetivo.....	124
• Descripción.....	125
• Flujo grama.....	128
- Procedimiento de evaluación del desempeño.....	129
• Objetivo.....	129
• Descripción.....	130
• Flujo grama.....	133
- Procedimiento de control de asistencias, permisos y licencias.....	134
• Objetivo.....	134
• Descripción	135
• Flujo grama.....	136

2.11.1 Introducción.

El manual constituye una herramienta básica para que los empleados del departamento de recursos humanos conozcan los procedimientos que se desarrollan en ésta y a la vez tengan una orientación sobre las actividades que se realizan periódicamente.

2.11.2 Ámbito de aplicación

Este Manual es aplicado a los procedimientos básicos que realizará el departamento de recurso humanos, esta herramienta servirá de apoyo para el personal que labore en departamento, ya que orientará al empleado sobre las actividades que se realizan en cada procedimiento.

2.11.3 Objetivos

Los fines que persigue el Manual de Procedimientos son los siguientes:

- 1- Presentar en forma ordenada y detallada las operaciones de las actividades básicas del Departamento de Recursos Humanos.
- 2- Servir como guía de inducción a los nuevos empleados del departamento.
- 3- Establecer la operatividad y los niveles de responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en los procedimientos.
- 4- Facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados y lograr una mayor eficiencia en su trabajo.

2.11.4 Instrucciones para el uso del manual de procedimientos.

Con el propósito de realizar una adecuada aplicación del Manual se mencionan las siguientes instrucciones:

1. El usuario debe buscar en el índice, el procedimiento que desea consultar.
2. Referirse a la descripción del procedimiento y buscar la acción de su interés, en la cual encontrará la persona responsable de dicha acción y los insumos necesarios para desarrollarla.
3. Identificar en el flujo grama la acción a realizar, para lograr una mejor comprensión del proceso.

**2.11.5 PROCEDIMIENTOS BASICOS
DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACION DE PERSONAL**

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 1/8
PROCEDIMIENTO : Reclutamiento, selección y contratación de personal.		
<p>Objetivo: Establecer un procedimiento sistemático que contribuya a un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo.</p> <p>Descripción</p> <p>Inicio:</p> <p>Cuando el jefe del departamento de recurso humanos recibe la requisición de personal, por parte del jefe de la unidad solicitante, previamente autorizada por el Alcalde Municipal o el gerente general.</p> <p>Finaliza:</p> <p>Cuando el auxiliar técnico, recibe acuerdo municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.</p> <p>Responsables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe del departamento de recurso humanos 2. Auxiliar técnico 3. Jefe de la unidad solicitante 4. Secretario Municipal 		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 2/8	
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación de personal.			
Paso	Responsable	Actividad	Insumos
1	Jefe del departamento de recursos Humanos	Recibe requisición de personal del jefe de la unidad solicitante, autorizada por el Alcalde Municipal o por el Gerente General.	Requisición de personal (anexo Nº 3)
2	Jefe del departamento de recursos Humanos	Revisa y analiza los datos contenidos en la requisición de personal.	Requisición de personal (anexo Nº 3)
3	Jefe del departamento de recursos Humanos	Traslada la requisición de personal al auxiliar técnico para que inicie la búsqueda del candidato.	Requisición de personal (anexo Nº 3)
4	Auxiliar técnico	Recibe la requisición del personal y selecciona dentro del inventario de recursos humanos los posibles candidatos que cumplan con el perfil del puesto.	Requisición de personal (anexo Nº 3)
5	Auxiliar técnico	Convoca a los posibles candidatos, a través de un memorándum, en el cual se les informa que han sido seleccionados para aplicar a una nueva plaza.	
6	Auxiliar técnico	Realiza la prueba de conocimiento (Word - Excel) y la prueba de personalidad PPG-IPG (perfil e inventario de personalidad de Gordón).	Prueba de conocimiento (Word y Excel) (anexo Nº 4)

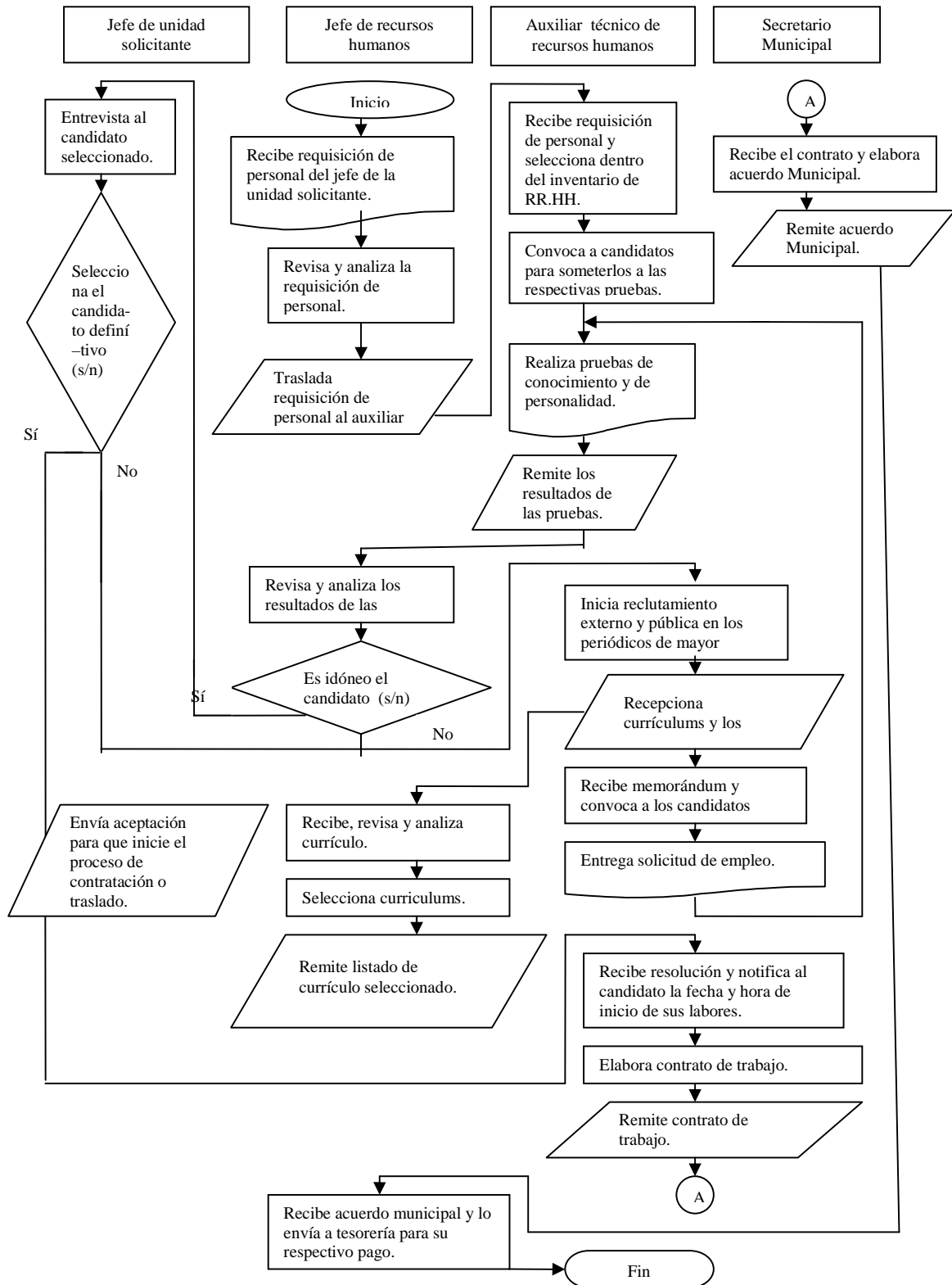
MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 3/8
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación de personal.				
Paso	Responsable	Actividad	Insumos	
7	Auxiliar técnico	Remite al jefe del Departamento de Recursos Humanos, los resultados de las pruebas para que seleccione al más apto.		
8	Jefe del departamento de recurso humanos	Recibe y analiza los resultados de las pruebas.		
9	Jefe del departamento de recurso humanos	Si existe dentro de la Alcaldía la persona idónea, lo envía a entrevistas con el jefe de la unidad solicitante para que éste seleccione definitivamente al candidato.		
10	Jefe de la unidad solicitante.	Entrevista a los candidatos y selecciona a la persona idónea para el puesto.		
11	Jefe de la unidad solicitante.	Selecciona al candidato idóneo y envía la aceptación a través de memorándum, para que el Departamento de Recurso Humanos inicie los trámites de traslados.		
12	Auxiliar técnico	Recibe aceptación y notifica al candidato seleccionado la fecha y hora de inicio de sus labores en su nueva plaza.		
13	Auxiliar técnico	Elabora el contrato de trabajo del candidato seleccionado.	Contrato de trabajo	
14	Auxiliar técnico	Remite contrato de trabajo al Secretario Municipal para que elabore el acuerdo, en el cual el Concejo Municipal aprueba el traslado.	Contrato de trabajo	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 4/8
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación de personal.			
Paso	Responsable	Actividad	Insumos
15	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el acuerdo municipal.	Acuerdo Municipal.
16	Secretario Municipal	Remite el acuerdo municipal al auxiliar técnico.	Acuerdo Municipal.
17	Auxiliar técnico	Recibe acuerdo municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo Municipal.
18	Jefe del departamento de recursos humanos	Si la plaza no es cubierta por personal interno se le da instrucciones al auxiliar técnico para que busque fuentes de reclutamiento externo.	
19	Auxiliar técnico	Recibe instrucciones y publica en los periódicos de mayor circulación del país la plaza requerida, especificando los requisitos del perfil del puesto, fecha límite de recepción y lugar de entrega de currículum.	Anuncios de Periódicos.
20	Auxiliar técnico	Recepciona currículum vitae y los traslada al jefe del Departamento de Recursos Humanos para su revisión.	Currículo Vitae
21	Jefe de departamento de recursos humanos	Recibe, revisa y selecciona currículos de los aspirantes que cumplen con el perfil del puesto.	
22	Jefe de departamento de recursos humanos	Remite con memorándum el listado de currículos seleccionados al auxiliar técnico.	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 5/8
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación de personal.				
Paso	Responsable	Actividad	Insumos	
23	Auxiliar técnico	Recibe memorándum y convoca a los aspirantes seleccionados para realizar pruebas respectivas.		
24	Auxiliar técnico	Entrega a los aspirantes seleccionados solicitud de empleo para que sea completada.	Solicitud de empleo (ver anexo N° 5)	
25	Auxiliar técnico	Realiza pruebas de conocimiento (Word y Excel, entre otros.), pruebas de personalidad (PPG-IPG, perfil e inventario de personalidad de Gordon) y entrevista.	Prueba de conocimiento (Word, Excel, entre otros) Ver anexo N° 4.	
26	Auxiliar técnico	Remite al jefe de Departamento de Recursos Humanos a través de memorándum, lista de aspirantes que aprobaron las pruebas.		
27	Jefe del departamento de recursos humanos	Recibe memorándum y analiza el listado de aspirantes con sus respectivas calificaciones.		
28	Jefe del departamento de recursos humanos	Envía propuestas de candidatos al jefe del Departamento de la unidad solicitante para que seleccione definitivamente al candidato.		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMEINTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA N° 6/8
PROCEDIMIENTO : Reclutamiento, selección y contratación de personal.				
Paso	Responsable	Actividad	Insumos	
29	Jefe del departamento solicitante	Entrevista a los candidatos y selecciona a la persona idónea para el puesto.		
30	Jefe del departamento solicitante	Selecciona al candidato idóneo y envía la aceptación a través de un memorándum, para que el Departamento de Recurso Humanos inicie los trámites de contratación.		
31	Auxiliar técnico	Recibe aceptación y notifica al candidato seleccionado la fecha y hora de inicio de sus labores en la nueva plaza.		
32	Auxiliar técnico	Elabora el contrato de trabajo del candidato seleccionado.	Contrato de trabajo	
33	Auxiliar técnico	Remite contrato de trabajo al Secretario Municipal para que elabore el acuerdo, según aprobación de Concejo Municipal.	Contrato de trabajo	
34	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el acuerdo municipal.	Acuerdo municipal	
35	Secretario Municipal	Remite el acuerdo municipal al auxiliar técnico.	Acuerdo municipal	
36	Auxiliar técnico	Recibe acuerdo municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo municipal	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 7/8			
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación de personal.						
Paso	Responsable	Actividad	Insumos			
37	Auxiliar técnico	Remite contrato de trabajo al Secretario Municipal para que elabore el acuerdo, en el cual el Concejo Municipal aprueba la contratación.	Contrato de trabajo			
38	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el acuerdo municipal.	Acuerdo municipal			
39	Secretario Municipal	Remite el acuerdo municipal al Auxiliar Técnico.	Acuerdo municipal			
40	Auxiliar técnico.	Recibe acuerdo municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo municipal			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____ </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____ </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Modificación Día _____ Mes _____ Año _____ </td> </tr> </table>				Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____	Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____
Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____	Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____				



**Procedimiento :
Inducción y orientación de personal**

Objetivo:

Dar a conocer al nuevo empleado las instrucciones básicas para que se incorpore en el menor tiempo posible a su puesto de trabajo y a la institución.

Descripción

Inicio:

Cuando el Jefe de la unidad de recursos humanos, recibe al nuevo Empleado en la fecha establecida para iniciar sus labores.

Finaliza:

Cuando el nuevo empleado, inicia sus labores en la institución.

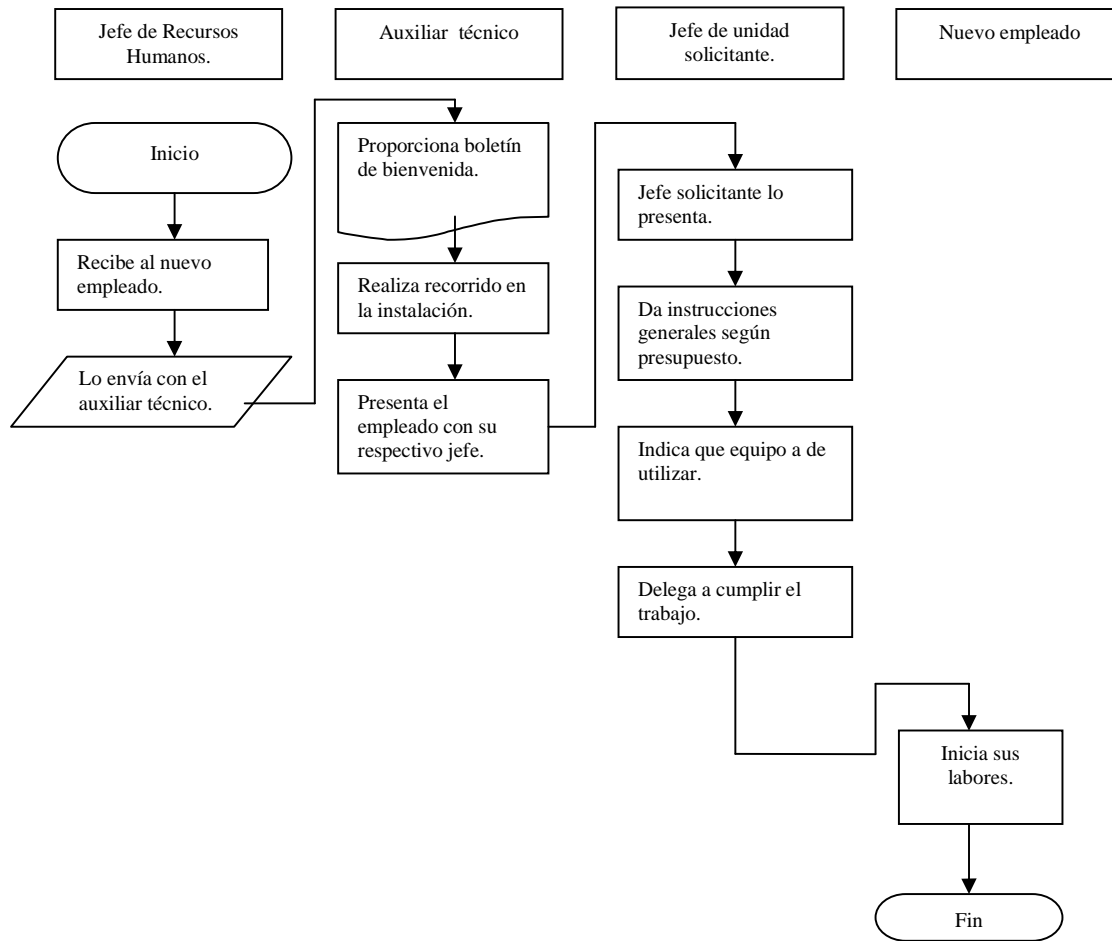
Responsables :

- Jefe del departamento de recursos humanos
- Auxiliar técnico.
- Jefe de la unidad solicitante.
- Nuevo empleado.

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS		PAGINA Nº 2/4
PROCEDIMIENTO : Inducción y orientación de personal.				
Pago	Responsable	Actividad	Insumos	
1	Jefe del departamento de recursos humanos	Recibe al nuevo empleado en la fecha establecida en el departamento de recursos Humanos para iniciar sus labores.		
2	Jefe del departamento de recursos humanos	Le indica al auxiliar técnico que lo oriente.		
3	Auxiliar técnico	Proporciona al nuevo empleado el Manual de bienvenida donde se da a conocer historial, misión, visión, objetivos, deberes y prohibiciones de la institución entre otros.	Manual de Bienvenida	
4	Auxiliar técnico	Realiza recorrido por las instalaciones de la institución y presenta al nuevo empleado a todo el personal.		
5	Auxiliar técnico	Presenta al empleado ante su nuevo jefe.		
6	Jefe de la unidad solicitante	Presenta los compañeros de trabajo que tendrá y con el personal que más se relacionará.		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 3/4			
Procedimiento : Inducción y orientación de personal.						
Paso	Responsable	Actividad	Insumos			
7	Jefe de la unidad solicitante	Proporciona al empleado la inducción de manera verbal en lo referente a las funciones del puesto, posteriormente de forma escrita.				
8	Jefe de la unidad solicitante	Indica el equipo y accesorio de trabajo a utilizar para su desempeño.				
9	Jefe de la unidad solicitante	Delega a compañero de trabajo para que guíe al nuevo empleado en sus labores y mejorar así la comunicación.				
10	Nuevo empleado.	Inicia sus labores.				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____ </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____ </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> Modificación Día _____ Mes _____ Año _____ </td> </tr> </table>				Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____	Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____
Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____	Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____				

Flujo grama del procedimiento de inducción y orientación de personal.



**Procedimiento :
Capacitación y desarrollo de personal.**

Objetivo:

Brindar capacitación a todos los empleados que permita un mejor desempeño en sus actividades laborales, mejorando su desarrollo personal y profesional.

Descripción

Inicio:

Cuando el auxiliar técnico, solicita a los jefes de unidades las necesidades de capacitación del personal a sus cargo.

Finaliza:

Cuando el gerente general, recibe informe de los resultados de la capacitación.

Responsables :

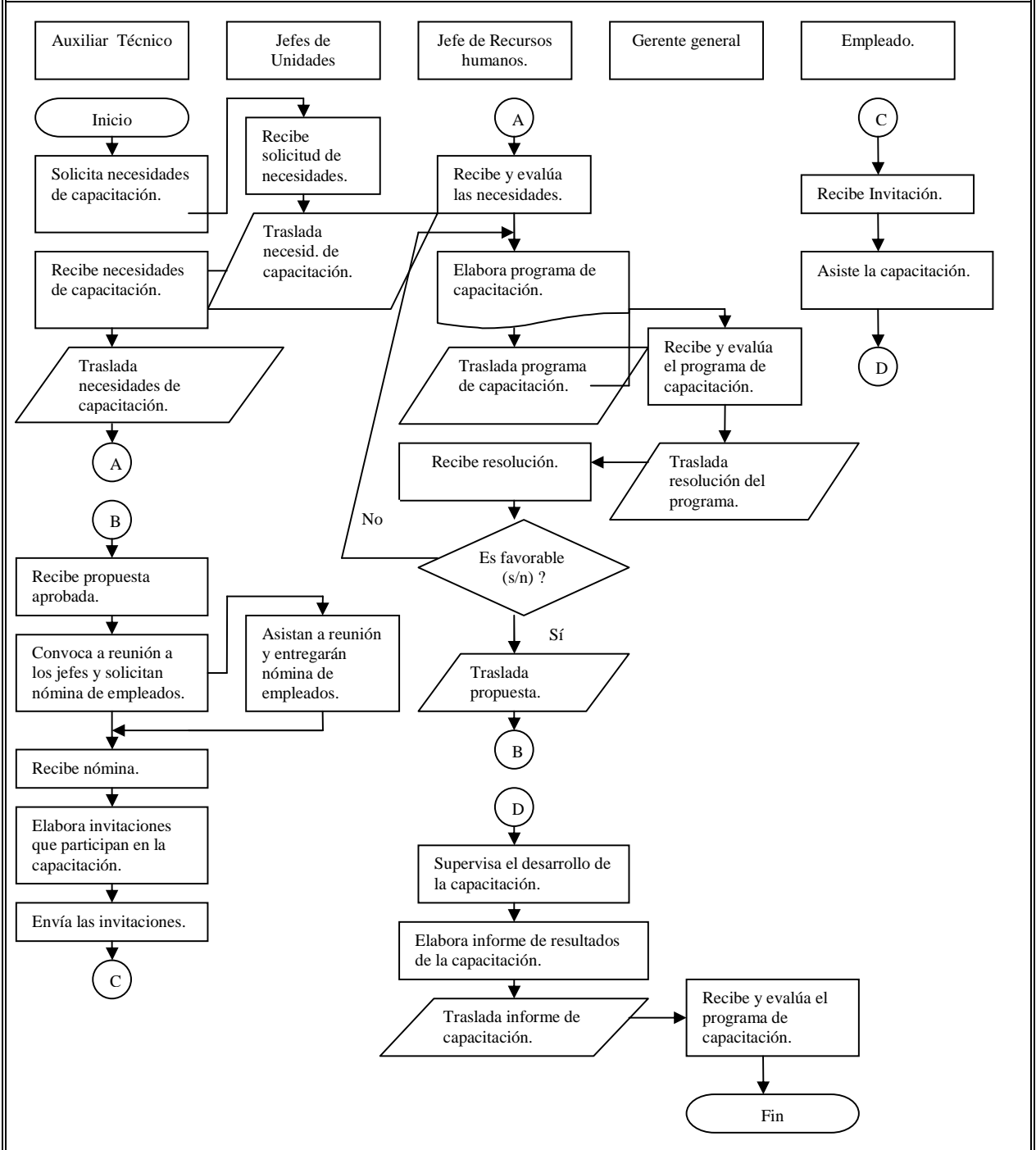
- Auxiliar técnico.
- Jefe de la unidad solicitante.
- Jefe del departamento de recursos humanos.
- Gerente general.
- Empleado.

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 2/5	
Procedimiento: Capacitación y desarrollo de personal.					
Paso	Responsable	Actividad		Insumos	
1	Auxiliar técnico	Solicita a los jefes de unidades las necesidades de capacitación del personal a su cargo.			
2	Jefes de unidades	Recibe solicitud de necesidades.			
3	Jefes de unidades	Envían al auxiliar técnico lista de las necesidades especificando las áreas de especialización.			
4	Auxiliar técnico	Recibe las listas de necesidades enviadas por los jefes de unidades.			
5	Auxiliar técnico	Envía al jefe de recursos humanos las necesidades de capacitación para su respectiva evaluación.			
6	Jefe del departamento de recursos humanos	Recibe y evalúa las necesidades de capacitación; y determina las áreas en orden de prioridad de las cuales se impartirá capacitación.			
7	Jefe del departamento de recursos humanos	Elabora un programa de capacitación tomando como base las necesidades identificadas.			
8	Jefe del departamento de recursos humanos	Remite a la gerencia general la propuesta del programa de capacitación para su respectiva aprobación.			

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 3/5
Procedimiento : Capacitación y desarrollo de personal.			
Paso	Responsable	Actividad	Insumos
9	Gerente general	Recibe y evalúa la propuesta de la programación de capacitación.	
10	Gerente general	Envía la resolución de la propuesta al jefe del departamento de recursos humanos.	
11	Jefe del departamento de recursos humanos	Recibe la resolución obtenida por la gerencia general.	
12	Jefe del departamento de recursos humanos	Si la resolución es favorable autoriza al auxiliar técnico para ejecutar la propuesta, caso contrario se elabora una nueva propuesta.	
13	Auxiliar técnico	Si la propuesta es aprobada, convoca a reunión a los jefes de la Alcaldía, para dar a conocer el programa de capacitación y desarrollo de personal, y a la vez solicita la nómina de empleados que asistirán a la misma.	
14	Jefes de unidades	Entregan al auxiliar técnico la nómina de empleados que recibirán la capacitación.	
15	Auxiliar técnico	Recibe la nómina de empleados.	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 4/5
Procedimiento : Capacitación y desarrollo de personal.				
Paso	Responsable	Actividad	Insumos	
16	Auxiliar técnico	Elabora carta de invitación a cada uno para que asista a la capacitación programada.		
17	Auxiliar técnico	Envía invitaciones a los empleados que participarán en la capacitación.		
18	Empleado	Recibe invitación.		
19	Empleado	Asiste a la capacitación programada.		
20	Jefe del departamento de recursos humanos	Supervisa y evalúa el desarrollo del programa de capacitación.		
21	Jefe del departamento de recursos humanos	Prepara y envía informe de los resultados de la capacitación al jefe del Departamento de Recurso Humanos.		
22	Jefe del departamento de recursos humanos	Envía informe de los resultados de la capacitación a la gerencia general.		
23	Gerencia general	Recibe informe de los resultados de la capacitación.		
Aprobado		Vigencia	Modificación	
Firma _____		Día _____	Día _____	
Nombre _____		Mes _____	Mes _____	
Cargo _____		Año _____	Año _____	

Flujo grama del procedimiento de capacitación y desarrollo de personal.



**MUNICIPALIDAD
DE SAN MARTIN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

**PAGINA
Nº 1/5**

**Procedimiento :
Evaluación del desempeño.**

Objetivo :

Conocer el desempeño del personal e identificar las habilidades, destrezas, conocimientos y las necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo.

Descripción

Inicio: Cuando el auxiliar, convoca a los jefes de unidades, para informarles sobre el proceso de evaluación.

Finaliza:

Cuando el Gerente General, recibe informe de los resultados de las evaluaciones.

Responsables :

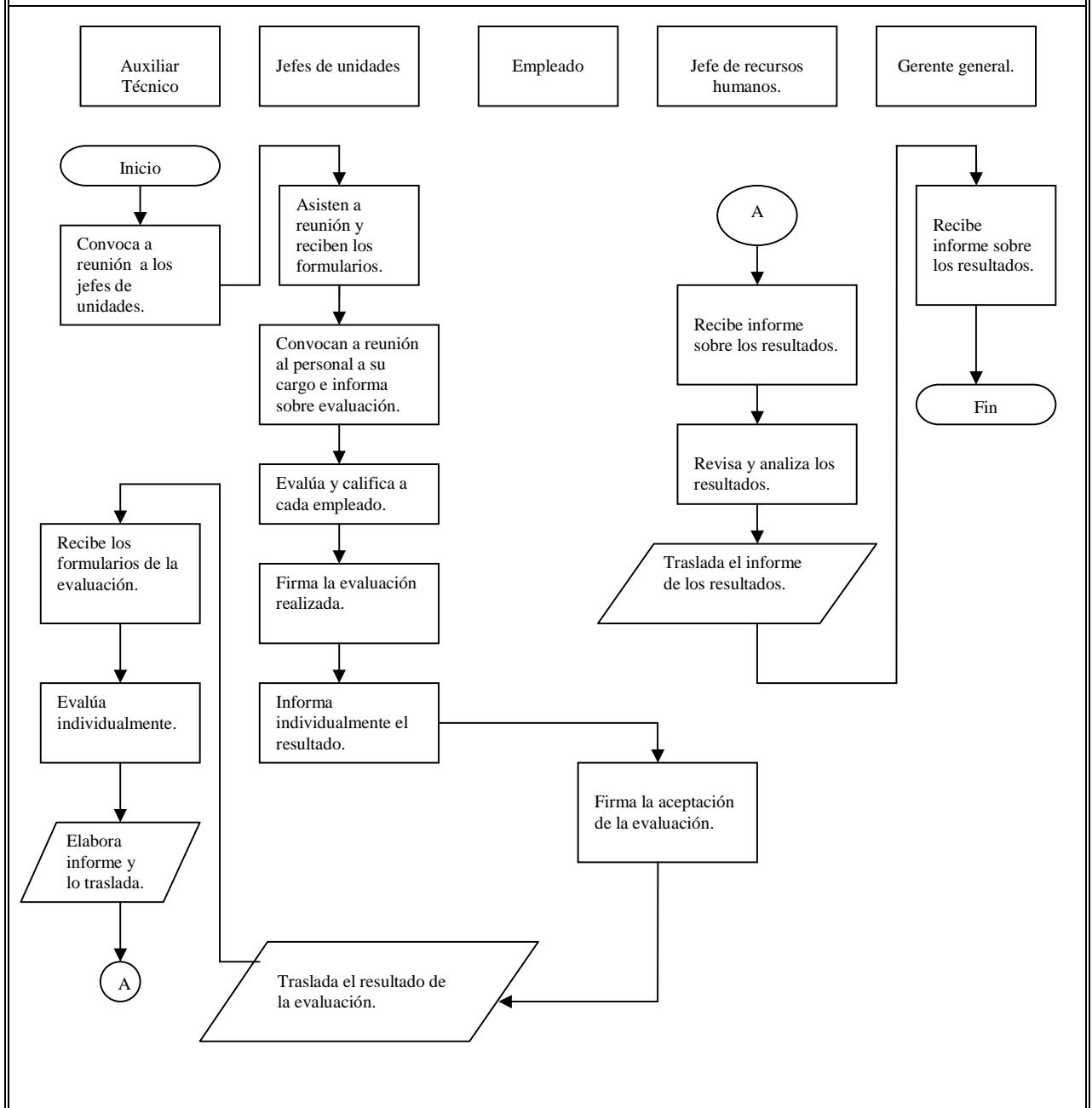
- Auxiliar técnico
- Jefe de las unidades.
- Empleado evaluado.
- Jefe del departamento de recursos humanos.
- Gerente general.

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 2/5	
Procedimiento : Evaluación del desempeño.					
Paso	Responsable	Actividad		Insumos	
1	Auxiliar técnico	Convoca a los jefes de unidades, para informarles sobre el proceso de evaluación.			
2	Jefes de unidades	Asisten a la reunión en la cual reciben la información necesaria y los formularios para realizar la evaluación del desempeño.		Formularios de evaluación del desempeño (ver Pág.152)	
3	Jefe de unidades	Convoca a reunión a su personal para informarles que serán evaluados y les explica los objetivos y desarrollo de la evaluación.		Formulario de evaluación del desempeño (ver Pág.152)	
4	Jefe de unidades	Evalúa y califica a cada empleado, a través del formulario, siguiendo las instrucciones para su llenado y aplicando los criterios y método establecido.		Formulario de evaluación del desempeño (ver Pág.152)	
5	Jefe de unidades	Firma la evaluación realizada, e informa individualmente a cada empleado el resultado sobre ésta.		Formulario de evaluación del desempeño (ver Pág.152)	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 3/5	
Procedimiento : Evaluación del desempeño.					
Paso	Responsable	Actividad		Insumos	
6	Empleado evaluado	Firma el formulario aceptando su evaluación y recibe copia de éste.		Formulario de evaluación de desempeño (ver Pág.152)	
7	Jefes de unidades	Envía al auxiliar técnico los resultados de las evaluaciones.		Formulario de evaluación de desempeño (ver Pág.152)	
8	Auxiliar técnico	Recibe los formularios de evaluación del desempeño y verifica los criterios evaluados y el cumplimiento del método.		Formulario de evaluación de desempeño (ver Pág.152)	
9	Auxiliar técnico	Elabora el informe sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados.		Informe sobre evaluaciones.	
10	Auxiliar técnico	Entrega informe al jefe del departamento de Recursos humanos sobre los resultados de las evaluaciones.		Informe sobre evaluaciones.	
11	Jefe del departamento de recursos humanos	Recibe informe sobre los resultados de las evaluaciones.		Informe sobre evaluaciones.	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA Nº 4/5	
Procedimiento : Evaluación del desempeño.					
Paso	Responsable	Actividad	Insumos		
12	Jefe del departamento de recurso humanos	Analiza los resultados de las evaluaciones y envía informe a la gerencia general.			
13	Gerencia general	Recibe informe de los resultados obtenidos en la evaluación.			
Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____		Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____		

Flujo grama de procedimiento de evaluación del desempeño.



MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 1/3
Procedimiento : Control de asistencia, permisos y licencias de personal		
<p>Objetivo : Mantener un adecuado control de personal en el registro de asistencia, permisos, licencias e incapacidades en su lugar de trabajo.</p> <p>Descripción</p> <p>Inicio: Cuando el auxiliar administrativo, recibe la autorización del permiso o licencia previamente autorizada por el jefe inmediato del empleado, revisando y seleccionando al personal con llegadas tardías, sin marcar y marcadas parcialmente.</p> <p>Finaliza Cuando el auxiliar administrativo, archiva la información.</p> <p>Responsable : - Auxiliar administrativo.</p>		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA Nº 2/3
Procedimiento : Control de asistencia, permisos y licencias de personal.			
Paso	Responsable	Actividad	Insumos
1	Auxiliar administrativo	Revisa y selecciona los reportes del reloj digital, de las llegadas tardías, sin marcar y marcadas parcialmente, a si como los permisos y licencias autorizados previamente por el jefe inmediato del empleado.	Formulario de permisos y/o licencia (anexo Nº 6 y 7)
2	Auxiliar administrativo	Analiza y verifica el permiso o licencia si procede descuento, si este es sin goce de sueldo envía a tesorería para su respectivo descuento, revisa y registra las incapacidades, permisos y licencias del mes.	Formulario de permisos licencia (anexo Nº 7)
3	Auxiliar administrativo	Registra la información en un cuadro de asistencia consolidado de todos los empleados, tomando en cuenta que tiene derecho a entrar 5 minutos después de la hora señalada.	Cuadro de registro de asistencia.
4	Auxiliar administrativo	Archiva la información en el expediente del empleado, anexando los documentos que los respalde, guardando la información en el archivador del Departamento de Recursos Humanos.	Cuadro de registro de asistencia.
Aprobado Firma _____ Nombre _____ Cargo _____		Vigencia Día _____ Mes _____ Año _____	Modificación Día _____ Mes _____ Año _____

Flujo grama del procedimiento de control de asistencia, permisos y licencias de personal.

Auxiliar administrativo

Inicio

Revisar y seleccionar al personal con llegadas tardías, sin marcar y parcialmente marcadas, recibe la autorización del permiso o licencia autorizado por el jefe inmediato del empleado

Revisa y registra las incapacidades, permisos y licencias del mes, en el cuadro de asistencia consolidado de todos los empleados.

Analiza y verifica el permiso o licencia si procedes descuento, si este es sin goce de sueldo se informa a tesorería.

Archiva la información.

Fin

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.10.4 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

AÑO 2008

INDICE

Contenido	Pág.
2.11.1 Introducción.....	139
2.11.2 Ámbito de aplicación.....	139
2.11.3 Objetivos.....	139
2.11.4 Instrucciones generales para la evaluación del desempeño.....	140
2.11.5 Formulario de evaluación de desempeño e Instrucciones para completarlo.....	143

2.11.1 Introducción.

El Manual constituye una herramienta necesaria para realizar una eficiente evaluación de méritos, la cual consiste en la revisión y análisis sistemático, minucioso y periódico de la actuación y comportamiento laboral de cada empleado, de acuerdo a las exigencias del cargo que desempeña y las normas establecidas por la institución.

Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las Instrucciones para su uso y finalmente el formulario que se utiliza para la evaluación del desempeño de cada empleado.

2.11.2 Ámbito de aplicación.

El Manual de evaluación del desempeño es aplicado a todos los puestos del área administrativa de la Alcaldía Municipal de San Martín, y su período de aplicación será al finalizar el año. Ésta herramienta servirá de apoyo técnico para evaluar y conocer el desempeño del personal que labora en la Alcaldía.

2.11.3 Objetivos.

1. Conocer las capacidades, habilidades, destrezas y talentos del personal, y contribuir a un mejor aprovechamiento dentro de la Municipalidad.
2. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal y en base a ello planificar e implementar programas de entrenamiento.
3. Identificar las necesidades del personal y validar los procedimientos de selección, promoción y traslados.
4. Determinar las causas de las deficiencias del personal en el desempeño de sus labores.
5. Evaluar la efectividad de los esfuerzos realizados por la institución en cada período.

6. Elaborar un sistema de recompensas justo y equitativo el cual incluya incremento de sueldos y salarios, ascensos, traslados y demás acciones del personal.

Disposición General

El método a emplear en la Evaluación del desempeño, será el de Escalas graficas, que consiste en evaluar al empleado con relación a una escala previamente determinada en al cual se presenta cada factor de forma horizontal, cuyos extremos correspondan al grado máximo y al grado mínimo, a fin de que, al colocar una marca, se esté indicando el grado de desempeño logrado por el empleado, la cual es a juicio del evaluador.

2.11.4 Instrucciones generales para la evaluación del desempeño.

A continuación se detallan las instrucciones para realizar la evaluación del desempeño:

1. Para que la calificación del desempeño de los empleados sea representativa de su desempeño real, la relación jefe-empleado, debe haberse mantenido durante tres meses consecutivos y previos a la evaluación.
2. El jefe inmediato deberá proceder a evaluar al personal a su cargo según los criterios establecidos y la metodología contenida en el manual de evaluación del desempeño.
3. El jefe inmediato debe informar a cada empleado evaluado sobre el resultado obtenido en la evaluación.
4. El empleado firma el formulario de evaluación aceptando los resultados.
5. Se acuerdan las metas para mejorar el desempeño del siguiente periodo.

6. Una copia de la hoja de evaluación del desempeño deberá ser entregada a la persona evaluada.
7. El formulario de evaluación del desempeño firmada por el evaluado y el evaluador serán enviadas al departamento de recursos humanos a fin de verificar el cumplimiento de la metodología.

III. Tabla de valoración.

Nº	FACTOR	A	B	C	D
1	Calidad de trabajo	30	20	10	0
2	Calidad de servicio	27	18	9	0
3	Productividad	24	16	8	0
4	Responsabilidad	21	14	7	0
5	Iniciativa / Interés	18	12	6	0
6	Conocimiento demostrado	15	10	5	0
7	Seguimiento a instrucciones	12	8	4	0
8	Discreción	9	6	3	0
9	Relaciones interpersonales	6	4	2	0
10	Presentación personal	3	2	1	0

IV. Calificación por puntos y rangos.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN
Excelente	Mantiene un desempeño excepcional durante el período evaluado y sus aportes técnicos y administrativos contribuyen de manera extraordinaria al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.	De 140 a 165
Muy bueno	Mantiene un desempeño concientemente bueno, excediendo en un amplio margen los requisitos del puesto.	De 110 a 139
Bueno	Mantiene su desempeño en forma satisfactoria y en ocasiones excede las metas exigidas para el puesto.	De 55 a 109
Insatisfactorio	Su desempeño dentro del puesto eventualmente presenta conflictos. Su desempeño no satisface lo esperado para su nivel.	Menos de 54 puntos

**2.11.5 Formulario de evaluación del
desempeño e instrucciones para
completarlo.**



Alcaldía Municipal de San Martín
Formulario de evaluación del desempeño.

I. DATOS GENERALES.

PERIODO COMPRENDIDO DE: _____ A _____ DEL 200__

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

II. Evaluación general por parte del jefe inmediato.

CALIDAD DE TRABAJO	
Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado y a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas para mejorar el trabajo.	
Calificación	Descripción de categorías
A	La calidad con la que realiza su trabajo es excelente, siempre contribuye con muchas sugerencias prácticas para mejorar el trabajo.
B	La calidad de su trabajo es muy buena, casi siempre aporta ideas constructivas y originales en la realización del trabajo.
C	Su trabajo es generalmente bueno, sin embargo en ocasiones necesita ayuda y orientación para mejorar la calidad.
D	Constantemente comete errores, es descuidado en la calidad y presentación de su trabajo.

CALIDAD DE SERVICIO	
Se refiere al cuidado, exactitud y cordialidad con que brinda el servicio a los usuarios de la institución.	
Calificación	Descripción de Categorías
A	Siempre está dispuesto a dar lo mejor de sí en el cumplimiento de sus tareas. Está enfocado al servicio a los demás.
B	Casi siempre proporciona el servicio a los usuarios con entusiasmo y calidad.
C	Proporciona los servicios con la calidad mínima necesaria.
D	Es descortés en el trato con los usuarios, pospone la atención al cliente.
Productividad	
Se refiere al rendimiento de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos eliminando pérdida de tiempo.	
Calificación	Descripción de categorías.
A	Conoce a perfección su trabajo, lo que permite realizarlo en menor tiempo del signado a la vez que maximiza los recursos y realiza tareas adicionales a las recomendadas.
B	Siempre cumple con los trabajos asignados. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.
C	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa y eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.
D	Con frecuencia no alcanza a cubrir con la cantidad de trabajo asignada. Siempre está atrasada y en repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.
Responsabilidad	
Actitud del empleado para cumplir con formalidad y con conciencia las obligaciones y compromiso adquiridos.	
Calificación	Descripción de categoría
A	Cumple siempre con sus tareas, se le puede delegar responsabilidades especiales.
B	Su pauta en el trabajo es el constante cumplimiento de las tareas asignadas.
C	Algunas veces no cumple con las tareas asignadas, ni con los objetivos propuestos.
D	Falla muy frecuentemente en el cumplimiento de sus deberes. Requiere supervisión constante.

INICIATIVA / INTERES	
Capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de apoyar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo para el logro de objetivos.	
Calificación	Descripción de categorías
A	Es una persona dinámica, con capacidad y gran disposición para proponer ideas nuevas.
B	Le gustan mucho los retos, propone frecuentemente nuevas formas para el manejo de situaciones.
C	Muestra interés para hacer propuestas, pero a veces es inseguro.
D	Se muestra generalmente apático, desinteresado en generar cambios.
Conocimiento demostrado.	
El grado de conocimiento técnico y práctico del empleado en cuanto a sistemas como: principios, procedimientos, metodología y mística que el trabajo requiere.	
Calificación	Descripción de Categorías
A	Posee conocimientos específicos de su trabajo, no requiere ayuda para realizarlo.
B	Posee conocimiento y experiencia en el manejo de la herramienta y el equipo para realizar su trabajo.
C	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. En ocasiones necesita orientación y ayuda.
D	Desconoce aspectos fundamentales para la realización de las tareas asignadas.
Seguimiento a Instrucciones.	
Cumplimiento de las indicaciones o lineamientos recibidos para la ejecución de las tareas asignadas.	
Calificación	Descripción de categorías
A	Siempre cumple con exactitud las indicaciones que se le dan.
B	Generalmente cumple con las instrucciones recibidas. No requiere supervisión.
C	Algunas veces no cumple con las indicaciones. Frecuentemente requiere supervisión constante.
D	Generalmente no cumple las instrucciones recibidas ya sea por descuido o irresponsabilidad.

DISCRECIÓN	
El grado de confiabilidad con que maneja la información a la que tiene acceso el empleado.	
Calificación	Descripción de categorías
A	Totalmente reservado en el manejo de la información concerniente al trabajo, es una persona en al que se puede confiar.
B	Muestra sensatez y tacto para manejar la información institucional, es una persona confiable.
C	Algunas ocasiones suele provocar fugaz de información, la confianza en él debe ser manejada con reserva.
D	Persona poco confiable, es una persona con poca capacidad de discreción.
Relaciones interpersonales	
Habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con los compañeros de trabajo, superiores y visitantes.	
Calificación	Descripción de categorías
A	Posee habilidad para desarrollar excelentes relaciones con el personal y con usuarios en general.
B	Se interrelaciona muy bien con el personal logrando mantener relaciones armoniosas.
C	Ocasionalmente el manejo de sus relaciones con compañeros provoca quejas.
D	Mantiene relaciones poco cordiales con las demás personas.
Presentación personal	
Consiste en el cuidado personal del empleado en su aspecto físico y en el vestir acorde al medio laboral.	
Calificación	Descripción de categorías
A	Su arreglo y cuidado personal son siempre esmerados y notorios, se distingue por ello.
B	Su presentación personal casi siempre es adecuada, denota cuidado y esmero.
C	Su presentación es aceptable aunque ocasionalmente su vestimenta es inadecuada al medio.
D	Con frecuencia su apariencia es descuidada e inadecuada para el trabajo.

V. Resultado de la evaluación del desempeño.

Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Satisfactorio

Comentarios:

Firma del Evaluador.

Fecha

Firma del Evaluado.

Fecha

VI. Acciones acordadas con el empleado para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar u otras observaciones.

Instrucciones para el llenado del formulario de evaluación del desempeño.

A continuación se presenta una guía para que facilite al usuario completar el formulario de evaluación del desempeño:

I. Datos generales.

- Período comprendido de: _____ a _____ 200__

Se escribirá los meses y el año que abarca el período de evaluación.

- Nombre del empleado.

Se escribirá el nombre completo del evaluado.

- Cargo que desempeña:

Se anotará el nombre del cargo que desempeña el evaluado.

- Unidad administrativa.

Se escribirá el nombre de la unidad administrativa al que pertenece el cargo que desempeña el evaluado.

- Nombre del jefe inmediato

Se anotará el nombre del evaluador.

- Fecha de ingreso

Se escribirá la fecha en que el empleado inicio sus labores en la institución.

II: Evaluación general por parte del jefe inmediato.

El jefe inmediato debe calificar objetivamente el desempeño de cada empleado, evaluando los factores establecidos en el formulario, según la siguiente escala:

- A) Excelente
- B) Muy bueno
- C) Bueno
- D) Insatisfactorio

III. Tabla de valoración

Según el método utilizado en esta evaluación, el jefe inmediato debe de sumar la ponderación de cada factor evaluado, en la escala establecida por el comité evaluador, en donde obtendrá el puntaje total del empleado.

IV. Calificación Por puntos y rangos.

El jefe inmediato, con el puntaje obtenido del evaluado deberá buscar dentro de los rangos establecidos en la tabla la calificación correspondiente.

V. Resultado de la evaluación del desempeño.

- Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

Se marcará con una "x" la calificación obtenida en la tabla de calificación por puntos y rangos. Finalmente se realizará comentarios acerca del resultado obtenido del evaluado.

- Firma del evaluador y firma del evaluado.

El jefe inmediato y el evaluado pondrán firma y fecha en el lugar indicado, aprobando la evaluación.

VI. Comunicación de la evaluación.

- Acciones acordadas con el empleado para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.

En esta parte el jefe inmediato establece junto con el empleado evaluado las metas a lograr para el próximo período.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.11.5 MANUAL DE BIENVENIDA

AÑO 2008



Índice

Contenido	Pág.
Misión y visión de la Alcaldía.....	153
Introducción.....	154
Reseña histórica.....	155
Objetivos.....	156
Servicios que proporciona la Alcaldía.....	156
Jornadas y horarios de trabajo.....	157
Días de asueto.....	157
Vacaciones.....	158
Prestaciones.....	158
Normas disciplinarias.....	159
Deberes.....	159
Prohibiciones.....	160
Sanciones.....	161
Lo que la Alcaldía espera de usted.....	161
Recomendaciones.....	161



MISION

“Hacer del Municipio de San Martín un polo de desarrollo, trabajando en un proceso integral sostenible y auto sostenible; desarrollando su economía, promoviendo el uso racional de los recursos naturales gestionando por alcanzar la satisfacción de sus necesidades sociales, y consolidando la descentralización y participación equitativa de la población en las diferentes acciones y decisiones, para alcanzar el desarrollo de sus comunidades”.

VISION

“Garantizar el desarrollo del municipio, promoviendo una participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, en donde la Municipalidad coordinara acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presente en el municipio a fin de orientar su desarrollo”.



INTRODUCCIÓN

Como un nuevo miembro de la Municipalidad, le damos la más cordial bienvenida a nombre del Concejo Municipal presidido por el Dr. Mario Gonzáles y de todo el personal que labora en la institución.

No dudamos el orgullo de su persona al ser seleccionado para ocupar la plaza vacante, lo cual pone en alto su gran capacidad, sus meritos y calidad humana. El recurso humano es uno de los recursos más valioso en una organización, mas aun si es parte de una Institución de servicios, ya que es el elemento que contribuye directamente a alcanzar los objetivos.

Estamos seguros de su satisfacción al pertenecer a esta Institución pues en ella podrá desarrollar todas sus aptitudes, habilidades y destrezas, realizar un trabajo eficiente y con calidad que contribuya al logro de los objetivos, para ello es necesario que todos unamos nuestros esfuerzos individuales, y estamos seguros que lo lograremos.

Sea usted bienvenido, y muchas felicidades!!!



RESEÑA HISTORICA

Después de la Independencia de España, El Estado Salvadoreño se estructuró como la base de los municipios. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado. Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modificó la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representante directo del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyéndose su poder e iniciativa. La Constitución de 1939, promulgada durante el gobierno del general Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus Gobiernos locales, ya que estos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo, como mecanismo de control político.

En las reformas que se hacen a la constitución en 1945 y en la Constitución de 1950, se vuelve a recuperar la autonomía de los Municipios y el poder de la Ciudadanía de elegir a sus Gobiernos Municipales, respectivamente. Hasta este momento la autonomía de los Municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta en la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico. (Art. 203, Constitución de la Republica)



OBJETIVOS

La Municipalidad como institución de servicio a la comunidad, tiene como objetivos lo siguientes:

- Fomentar el desarrollo integral sostenible con el apoyo y participación activa de la población, generando mayores recursos que se utilizan en forma transparente para impulsar la agenda local.
- Brindar los servicios municipales en forma eficiente, económica y sostenible
- Asegurar y administrar eficientemente los recursos disponibles para el buen funcionamiento de la Municipalidad y de los proyectos, utilizando controles sociales.
- Fortalecer la participación ciudadana integrándola en el proceso de toma de decisiones locales, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de los problemas y soluciones locales.

SERVICIOS QUE PROPORCIONA

Los servicios que proporciona la Alcaldía son los siguientes:

- Extensión de carnet de minoridad, partidas de nacimientos, actas de defunción entre otros.
- Servicios de aseo, alumbrado público y pavimentación.
- Alquiler del centro social Tinaco (casa comunal)
- Administración del mercado y cementerio
- Administración del parque “el recreo”



JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO.

La jornada ordinaria de trabajo es de 8:00 am a 4:00 pm con un receso de cuarenta minutos de 12:00 md a 12:40 pm para tomar los alimentos y sábados de 8:00 a 12:00 md.

El departamento de recursos humanos coordinara con el nuevo empleado fecha y hora para la extensión de su carnet de identificación, el cual le sirve para su identificación dentro y fuera de las instalaciones de la Alcaldía.

Los empleados que deban desempeñarse en horarios especiales como: agente del CAM, recolectores de basura, barrenderos, motoristas y otro personal que así lo requiera, estarán sujeto a los horarios, jornadas, recesos y turnos que establezca el jefe respectivo.

Cuando las necesidades de servicios lo demanden, la gerencia general y los jefes de unidades podrán señalar los horarios especiales.

DIAS DE ASUETO:

De conformidad al Art. 43 del Reglamento Interno de Trabajo, el personal administrativo de la Alcaldía excepto a aquel designado en el mercado, recolección de basura y policía municipal gozaran de asueto renumerado con salario básico en las fechas siguientes:

- De lunes santo a domingo de resurrección de la Semana Santa.
- 01 de mayo, día del trabajo.
- 10 de mayo, día de la madre.
- Del 4 al 6 de agosto, fiestas agostinas de San Salvador.
- 15 de septiembre, día de la Independencia.
- 22 de agosto, día del empleado Municipal.



- 2 de noviembre, día de finados.
- 10 y 11 de noviembre, días mayores de las fiestas patronales.
- Del 24 de diciembre al 01 de enero, fiestas de navidad.
- Fiestas nacionales con goce de sueldo decretadas por la Asamblea Legislativa.

VACACIONES.

Para el personal de servicios continuos a que se refiere el Art. 43, del Reglamento Interno de Trabajo, que por circunstancias de trabajo no pueden gozar de vacaciones en los días mencionados, gozaran de 15 días de vacaciones anuales remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario (Art. 45 del Reglamento Interno de Trabajo)

PRESTACIONES

Uniformes



La Alcaldía proporcionara anualmente uniformes al personal administrativo, recolección de basura, ordenanzas, motorista y mantenimiento, con la finalidad de reflejar una buena imagen institucional.



Viáticos.

Se cancela viáticos a todos los empleados o funcionario municipal para comisiones en el interior del país; y si hubiere que movilizarse dentro de su misma zona, el cual esta obligado a presentar constancia de estadía del lugar donde desarrollo la misión oficial.

Botiquín



La Unidad de Medica, cuenta con un botiquín con los medicamentos necesarios para atender al empleado en casos de emergencia leve.



Cafetería



Se tiene dentro de las instalaciones de la Alcaldía, una cafetería, la cual brinda servicios de café, te o agua.

Celebración de cumpleaños



Cada empleado recibe como bonificación el salario correspondiente a un día de trabajo el día de su cumpleaños, así mismo cada final de mes se realiza una pequeña celebración para los cumpleaños del mes

Normas Disciplinarias

DEBERES

- Asistir con puntualidad a su trabajo.
- Desempeñar en forma diligente o cuidadosa las tareas que le sea encomendada.
- Rechazar de terceros dadas promesas, y recompensa en efectivo o en especie que le ofrezcan como retribución.
- Optimizar el uso de su tiempo y herramienta de trabajo.
- Respetar a sus superiores jerárquicos, acatar las instrucciones en asuntos de trabajos y conducirse con seriedad en el desempeño de sus cargos.
- Atender al público en forma esmerada, a fin de brindarle calidad en el servicio que demanda.
- Conducirse con educación y respeto en las relaciones con sus compañeros, subalternos, superiores y público.
- Guardar la debida discreción en asuntos en que su divulgación puede causar serios problemas a la Institución o a las personas con quienes esta relacionada.



- Conservar en buen estado el equipo de oficina asignado para el desempeño de su trabajo.
- Cuando por requerimiento es necesario que el personal asista a trabajar en horas no laborales, el empleado deberá comunicarlo a su jefe inmediato para hacerlo del conocimiento de seguridad.

PROHIBICIONES

- Hacer uso indebido de fondo, valores e información de la institución en beneficio propio o de terceros.
- Presentarse a su trabajo bajo efectos de bebida embriagantes y drogas o ingerirlas en las Instalaciones de la Alcaldía.
- Abandonar las Instalaciones durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o permiso del jefe inmediato superior.
- Dedicarse durante las horas de trabajo, a cualquier clase de juego de entretenimiento o esparcimiento.
- Hacer cualquier clase de propaganda o actividad ajena al cargo
- Efectuar cualquier tipo de venta dentro de las Instalaciones.
- Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en las Instalaciones de la Alcaldía, a menos que sea necesario para la prestación de sus servicios.
- Usar vehículos, útiles, herramientas, teléfonos para fines distintos para los cuales están destinados.
- Provocar, causar o participar en riñas y actos inmorales dentro de la Alcaldía.



SANCIONES

Las infracciones que sean cometidas por los funcionarios o empleados municipales serán sancionadas de conformidad a los procedimientos que regula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

LO QUE LA ALCALDIA ESPERA DE USTED

- Cumplimiento de metas.
- Deseos de superación.
- Honradez.
- Lealtad.
- Actitud positiva.

RECOMENDACIONES.

Cualquiera que sea su puesto, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones y asegurar en gran medida su éxito personal y óptimos resultados.

- Buenos hábitos de trabajo.
 - Haga su trabajo correctamente desde la primera vez, evita esfuerzo innecesario.
 - Optimice su tiempo y el uso de las herramientas de trabajo.
 - No posponga para mañana lo que pueda hacer hoy
 - Define un plan de trabajo y asígnele prioridades



- Colabore siempre con sus jefes y compañeros, así ampliará sus conocimientos, facilitándole el progreso de la institución y el suyo.

- Pregunte siempre para aclarar dudas, que con seguridad se presentará al desarrollar sus labores.

- Evite criticar y quejarse a ninguno, lo agrandan las personas que lo hacen.

- Si plantea problemas, plantee soluciones.

¡¡¡Nuevamente sea bienvenido y disfrute su trabajo!!!!!!

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



2.12 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO
DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE SAN MARTIN

AÑO 2008

ÍNDICE

Contenido	Pág.
2.12.1 Introducción.....	165
2.12.2 Objetivos.....	165
2.12.3 Etapas de implementación.....	165
2.12.4 Presentación.....	166
2.12.5 Discusión.....	166
2.12.6 Aprobación.....	166
2.12.7 Difusión.....	166
2.12.8 Ejecución.....	166
2.12.9 Supervisión y actualización.....	167
2.12.10 Cronograma.....	167
2.13 Recursos para la implantación.....	167
2.13.2 Presupuesto.....	168
2.13.3 Recursos técnicos.....	169

2.12.1 Introducción.

Para la Implementación del departamento de recurso humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, se requiere disponer de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, así como de un plan que establezca los lineamientos para su Implantación.

A continuación se presentan los pasos a desarrollar para que la propuesta planteada en este documento sea ejecutada en el momento que el concejo Municipal lo apruebe. La propuesta describe los objetivos, recursos necesarios, cada una de las etapas implementaría y el cronograma que define el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades para la implantación de la propuesta.

2.12.2 Objetivos

General.

Diseñar un plan de Implementación que facilite la puesta en práctica las Consideraciones Teórico-Administrativas para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, el cual contribuirá a lograr una efectiva administración de los recursos disponibles para ello.

Específicos.

1. Determinar los recursos que serán necesarios para la efectiva Implantación de la propuesta.
2. Describir cada una de las etapas que se realizarán en la ejecución de la propuesta.
3. Definir el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades a desarrollarse en la propuesta.

2.12.3 Etapas de implementación.

A continuación se describen cada una de las etapas que se desarrollarán en la ejecución de la propuesta sobre las Consideraciones Teórico-Administrativas para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

2.12.4 Presentación.

El documento propuesto será entregado al Concejo Municipal, posteriormente realizar la presentación en donde se da a conocer su contenido, el cual incluye objetivos, políticas y las herramientas técnicas necesarias para el adecuado funcionamiento del departamento de recurso humano.

2.12.5 Discusión.

Luego de la presentación se responderán a las preguntas que surjan sobre el documento y se discutirán otros puntos vista para realizar cambios, ya sea de forma o de contenido, cuyo objetivo sea mejorar la propuesta de lo contrario se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

2.12.6 Aprobación.

Después de haber discutido y revisado el documento de la propuesta se procederá a su respectiva aprobación, la cual será responsabilidad del Concejo Municipal para llevar a cabo su ejecución.

2.12.7 Difusión.

En esta etapa se pretende dar a conocer a todas las unidades sobre las Consideraciones Teórico-Administrativas para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, para ello se convocará a reunión a todos los jefes de unidades para explicarles los objetivos y políticas de la nueva unidad y al mismo tiempo se les facilitará un ejemplar que describe las funciones que dicha unidad tendrá a su cargo.

2.12.8 Ejecución.

Después de haberse dado a conocer la propuesta de las Consideraciones Teórico-Administrativas para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, el Concejo Municipal facilitará los recursos para la puesta en marcha de dicha propuesta.

2.13.1 Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO	TOTAL
Recursos Humanos:			
Jefe del departamento de recursos humanos.	1	\$ 685.71 (mensual)	\$ 685.71
Auxiliar técnico	1	\$ 457.14 (mensual)	\$ 457.14
Auxiliar administrativo	1	\$ 342.86 (mensual)	\$ 342.86
Sub.-Total.			\$ 1485.71
Recursos Materiales:			
Computadoras (PC)	2	\$ 1,142.86	\$ 2,285.72
Impresores	3	\$ 114.29	\$ 342.86
Escritorios metálicos	3	\$ 171.43	\$ 514.29
Sillas secretariales	3	\$ 57.14	\$ 171.43
Sillas de espera	5	\$ 17.14	\$ 85.71
Archivadores de 4 gavetas	2	\$ 228.57	\$ 457.14
Teléfono	1	\$ 34.29	\$ 34.29
Engrapadoras	3	\$ 5.71	\$ 17.14
Sacapuntas eléctrica	1	\$ 17.14	\$ 17.14
Calculadora	1	\$ 17.14	\$ 17.14
Sello del departamento	1	\$ 5.71	\$ 5.71
Papelería		\$ 57.14	\$ 57.14
Sub.-Total.			\$ 4,005.71
Total			\$ 5,491.42
Imprevistos (10%)			\$ 549.42
Total			\$ 6,040.62

2.13.2 Recursos técnicos.

Los principales Recursos técnicos que se utilizará en el proceso de Implementación son:

- Manual de organización
- Manual de descripción de puestos
- Manual de procedimientos
- Manual de evaluación del desempeño.

CAPITULO III

Marco Operativo

3.1 Descripción de los sujetos de la investigación

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

La administración del Personal de la Alcaldía municipal de San Martín, la realiza la gerencia general, a percepción que se tuvo en un momento determinado fue variando conforme el estudio se fue realizando a tal grado que se pudo deducir que la gerencia general, no aplica de forma completa la administración del recurso humano debido a sus múltiples ocupaciones que tiene como gerente general de la Alcaldía.

Una de las ventajas que presenta este trabajo es la disponibilidad que tiene la gerencia de aceptar y aplicar “Las consideraciones teórico administrativos para la creación del departamento de recursos humanos” por considerar que contribuirá al logro de una efectiva administración de los empleados municipales.

3.2 Procedimiento para la recopilación de datos.

Debido a la naturaleza del estudio se considero pertinente realizarle una entrevista al gerente general y empleados de la Alcaldía, que permitió enriquecer el presente estudio el cual tiene propósito hacer una propuesta sobre “Consideraciones teórico-administrativas para la creación del departamento de recursos humanos, de la Alcaldía Municipal de San Martín, San Salvador, 2007”.

Para el desarrollo de campo se realizo 2 entrevistas, la primera entrevista se concertó una cita con el gerente y se le administro una guía de entrevista de 16 preguntas; de todos los empleados municipales se les aplico a 72 empleados un cuestionario de 19 preguntas las cuales fueron contestadas por los empleados municipales.

La información de la entrevista realizada al gerente general fueron completadas con los cuestionarios realizados a los empleados municipales, los datos obtenidos de los 72 cuestionarios se tabularon en cuadros estadísticos para su análisis e interpretación.

3.3 Especificación de la Técnica para el análisis de datos.

Para el tratamiento de la información y elaboración de la propuesta metodológica de este estudio, se utilizó el método inductivo, porque permitió pasar de hechos de carácter particular a hechos de carácter general, siendo necesario recopilar información bibliográfica para fundamentar el marco teórico de la investigación, para la obtención de los datos de los cuestionarios, fue necesario aplicar un sistema computarizado, programa estadístico de Microsoft Excel este instrumento es recomendable por ser rápido de tabular, ya que en un sólo paso proporciona las tablas calculadas.

3.5 Recursos empleados para la realización de la investigación.

Para la siguiente investigación, se utilizó el siguiente recurso humano:

- ✓ Tres investigadores
- ✓ Un asesor
- ✓ Tres miembros del jurado
- ✓ Gerente de la Alcaldía Municipal de San Martín
- ✓ Empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín
- ✓ Una persona encargada de la unidad de investigación (responsable de revisar el documento).

3.5 Índice Preliminar sobre el Informe Final

Capítulo I

Marco Conceptual:

Como toda investigación, el estudio siguiente se inicia con la estructura del marco conceptual, el cual presenta los antecedentes del problema objeto de estudio, las razones fundamentales por las cuales es necesario investigar el tema, así como las desviaciones teóricas de los autores consultados, planteando sus respectivos alcances y limitantes, y en último lugar se presentan el recuento de conceptos y categorías a utilizar, en el cual se dan a conocer algunas definiciones que han sido de gran utilidad en la presente investigación.

Capítulo II

Marco Teórico:

En este Capítulo se presentan las sustentaciones teóricas sobre el problema de estudio, incluyendo la posición de cuatro autores consultados y la posición teórica del grupo investigador. A su vez de presenta el marco empírico en el cual se refleja la realidad que enfrenta la Alcaldía Municipal de San Martín y el desarrollo de la definición teórica plasmada en la propuesta para la creación del departamento de recursos humanos aplicado a la empresa en estudio.

Capítulo III

Marco Operativo:

Se presenta la caracterización de los sujetos de investigación, la descripción de los procedimientos implementados para la realización del estudio, la descripción general de las técnicas de análisis de la información. También se presentan elementos logísticos y operativos de la investigación plasmados en los cronogramas y los recursos empleados en la realización del presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- 1) Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos 2ª Edición*. Editorial Trillas, México, 1983.
- 2) Biblioteca Municipal, *Síntesis Historia del Municipio San Martín*.
- 3) Chiavenato, Idalberto. *Administración de recurso humanos*. 2da Edición. Editorial MC Graw Hill, México, 1994.
- 4) Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc Graw Gil. 1997
- 5) Fischer de la Vega, Laura y otros. *Introducción a la Investigación de Mercados*. 3ª Edición. Editorial Mc Graw hill. México. Abril 2000.
- 6) Gómez Cejas, Guillermo. *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños*. Mc Graw hill. México. 1977
- 7) Gómez Rondón, Francisco. *Sistemas y Procedimientos administrativos* Editorial Mc Graw hill. México. 1995.
- 8) Manuel Fernández-Ríos "Diccionario de recursos humanos organización y dirección"
- 9) Sikula, Adrew T. *Administración de recursos humanos en empresas*. 1ra. Edición, Editorial Limusa. México. 1979
- 10) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de personal*. 3ra. Edición. Editorial. Limusa. México. 1984
- 11) Gary Desller. *Administración del personal*. 6ta Edición

TESIS

- 12) Rodríguez González, Fidel “Diseño de un sistema de modernización administrativa en las Alcaldías Municipales de la región norte de El Salvador. Universidad Pedagógica de El Salvador, San Salvador, Febrero/99, Pág. 16.
- 13) Landaverde Guillen Rosa Miriam; santos, Nelson Ulises “Diseño de un sistema de control Interno Contable para las alcaldías municipales del departamento de chalatenango” Agosto 2000.
- 14) Galdamez Espinoza César Idilio. “Necesidades de recursos humanos, físicos, y financieros de las instituciones de educación básica y media en El Salvador”, septiembre 1999.

LEYES

- 15) Aviles, Roberto. *Reglamento interno de trabajo*. Año 2000. Municipalidad de San Martín. San Salvador. El Salvador.
- 16) Corte de Cuentas, *Normas técnicas de control interno, Decreto No15, Tomo 346, Publicado DO 31/01/200*
- 17) Constitución de la República de El Salvador.
- 18) Código Municipal. *República de El Salvador*. 5ta. Edición. Funda ungo. Marzo 2000. imprenta Criterio.
- 19) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- 20) Reglamento Interno de Labores.

ANEXOS

Anexo N° 1
Estructura Organizativa
de la Alcaldía Municipal de San Martín,
departamento de San Salvador.

Anexo N° 2
Cuestionario y Guía de Entrevista

Universidad Pedagógica de El Salvador

Indicaciones: puede responder marcando las casillas con una “x” o chequecito, y a su vez complementar según se le indique. Gracias por brindarnos su valioso tiempo y colaboración.

Datos personales	
Nombre:	Estado civil:
Dirección:	
Municipio:	Departamento:
Profesión :	Cargo que desempeña:
Sexo: femenino: <input type="checkbox"/> masculino: <input type="checkbox"/>	edad:

El presente cuestionario tiene el objetivo de investigar si en la alcaldía municipal de San Martín ya existe un departamento de recursos humanos tanto en el organigrama como en la práctica y funcionamiento del mismo.

1. ¿Qué departamento realiza la función de recursos humanos en la Alcaldía?

2. ¿Tiene conocimientos sobre los objetivos definidos en materia de recursos humanos?

Si No

Si su respuesta es positiva describa los principales objetivos.

3. ¿Tiene conocimientos sobre políticas definidas en materia de recursos humanos?

Si No

Si su respuesta es positiva describa las principales políticas.

4. ¿La unidad responsable de la administración de recursos humanos cuenta con manuales administrativos?

Si No No sabe

Si su respuesta es positiva, ¿con cual de los siguientes manuales cuenta el departamento?

Manual de objetivos y políticas Manual de organización

Manual de funciones Manual de procedimientos

Manual de descripción de puestos Manual de selección de personal

otros especifique: _____

5. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizo la alcaldía para reclutar sus servicios?

Por promociones internas o transferencia de personas

Por recomendación de profesionales

Por recomendación personal

Por instituciones educativas

Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente

Otros especifique: _____

6 ¿Qué tipos de técnicas utiliza la alcaldía en la selección del recurso humano?

Entrevista

Prueba de conocimientos

Prueba psicológica

Otros especifique: _____

7. ¿Tiene conocimientos claros de las tareas específicas correspondientes a su puesto de trabajo?

Si No algunas

8. ¿Qué método utilizo la alcaldía para describir y analizar las tareas específicas que realiza en su puesto?

Entrevista al personal

Observación

Cuestionarios

Otro especifique: _____

9. ¿Evalúa la alcaldía, el desempeño de las labores del personal?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles considera usted que son los fines de la evaluación del desempeño?

10. ¿Con que frecuencia o periodicidad evalúan el desempeño del personal?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otros especifique: _____

11. ¿Qué tipo de incentivos adicionales al salario, recibe por el desempeño de sus labores?

Bonificaciones Comisiones

Gratificaciones

Otros especifique: _____

12. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la alcaldía?

Satisfactorio Insatisfactorio

Por que: _____

13. ¿Dispone usted de los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo de las funciones inherentes a su puesto de trabajo?

Si No A veces

Por que: _____

14. ¿Existen en la alcaldía, programas de capacitación para el personal?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿en que áreas ha recibido capacitación?

15. Con que frecuencia ha recibido usted capacitación de parte de la Alcaldía?

1 vez al año 2 veces al año

Otro especifique: _____

16. ¿Existen planes dentro de la alcaldía que promuevan el desarrollo del personal?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿Cuál de los siguientes planes promueve la alcaldía?

Becas Viajes de estudios

Asistencias a congresos Talleres o seminarios

Visitas a municipalidades mas desarrolladas

17. ¿Qué instrumentos técnicos utiliza la alcaldía para el control del personal?

Inventario de recursos humanos Expedientes

Otros especifique: _____

**Guía de entrevista dirigida al Gerente General.
actual encargado de la administración del recurso humano.**

1. ¿Cómo encargado de la función de personal ha establecido objetivos y políticas definidas en materia del recurso humano?

Si

No

Cuales: _____

2. ¿Cuáles son las funciones que realiza en el área de recursos humanos?

3. ¿Qué instrumentos administrativos utiliza para administrar al personal?

4. ¿Qué técnicas utiliza para conocer, describir y analizar las actividades que desarrolla cada empleado en cada puesto?

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento son utilizados en la Alcaldía?

6. ¿Cuál es su misión y visión en la administración del recurso humano?

7. ¿Qué técnicas de selección utiliza para la contratación del personal?

8. ¿Existen programas de capacitación?

Si

No

Cuales: _____

9. ¿Existen políticas salariales?

Si

No

Cuales:

10. ¿Qué prestaciones y beneficios sociales se les proporciona a los empleados adicionalmente a su salario?

11. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar el desempeño del personal?

12. ¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño?

13. ¿Qué mecanismos de control utiliza para normar la conducta de cada empleado dentro de la institución?

14. ¿Con que recursos cuenta para ejercer la función de personal?

15. ¿Qué instrumentos legales rigen a los empleados municipales?

16. ¿Considera necesaria la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos en la Alcaldía?

Si

No

Por que:

Anexo N° 3
Requisición de personal



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

REQUISICION DE PERSONAL

Nombre del puesto solicitado:

Fecha a partir de la cual se requieren los servicios: _____

Motivo de la solicitud: _____

Fecha hasta la cual se utilizaran los servicios: _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Indiferente _____

Edad: Máxima _____ Mínima: _____

Estudios realizados:

Experiencia:

Otros requisitos deseables:

Razones que justifican la solicitud:

F. _____

Jefe de la unidad

F. _____

Fecha

Instrucciones de llenado para el formulario de requisición de personal

Este formulario deberá ser llenado por el jefe de la unidad que solicite la plaza, a mano con letra de molde, utilizando bolígrafo con tinta negra o azul.

- ✓ Nombre del puesto:

Escribirá el nombre del puesto que el jefe necesiten la unidad que el tiene a su mando.

- ✓ Fecha a partir de la cual se requieren los servicios:

Anotará la fecha que el jefe de la unidad solicitante requiere los servicios.

- ✓ Motivo de la solicitud:

Dentro de las opciones que se describen, deberán marcar con una "x" el motivo de la solicitud de la plaza requerida.

- ✓ Fecha hasta la cual se utilizarán los servicios:

Anotará la fecha mínima la cual el jefe de la unidad solicitante necesita se le cubra la plaza requerida.

Requisitos del Puesto

- ✓ Sexo:

Si para la plaza requerida necesitan un genero específico, deberá marcar con una "x" donde corresponda.

- ✓ Edad:

Anotará la edad máxima y mínima de la persona que necesita para la plaza requerida.

- ✓ Estudios realizados:

Escriba los estudios académicos y técnicos que necesita para la plaza requerida.

- ✓ Experiencia:

Describe la experiencia que necesita para la plaza requerida, así mismo anote los años que debe tener como mínimo en puestos similares (no indispensable).

- ✓ Otros Requisitos deseables:

En este anotará los requisitos, que a su criterio considere necesario deberá contar el empleado.

- ✓ Razones que justifican la solicitud:

Escribe el motivo por que es necesaria la contratación de los servicios requeridos.

Anexo N° 4

Prueba de conocimientos



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

PRUEBA DE CONOCIMIENTO DE WORD Y EXCEL

NOMBRE: _____

Indicaciones: Favor lea la prueba antes de iniciar.

Primera Parte.

Prueba de Word.

Se le pide que usted elabore un memorando para el jefe de la unidad de recursos humanos, Licda. Carmen Elena Gómez, redactando dicho documento con las siguientes situaciones:

- El personal de la empresa, solicita permiso para cambiar el horario de almuerzo de 12:15 a 1:00 pm, por 11:45 pm a 1:00 pm, y para compensar el tiempo extra del almuerzo proponen cambiar hora de entrada de las 8:00 am a las 7:30 am, solo hay una persona que no desea ese cambio
- El personal de la sucursal de Unión reporta problema en el aire acondicionado frecuentemente.
- Un vigilante de la sucursal de Sonsonate quiere jubilarse.
- Agradecimiento a los accionistas de la empresa por el recién aumento a todo el personal.

Segunda Parte

Prueba Excel.

Elabore una hoja electrónica con la planilla de la municipalidad.

Empleados	cargo	sueldo
Maria Santos,	Asistente de gerencia general,	\$450.00.
Teofila Martínez,	Secretaria Municipal,	\$400.00.
Pedro Juan,	Auditor Interno,	\$425.00
Catalina Rivas,	Secretaria de desarrollo urbano	\$460.00

Observaciones para desarrollar la planilla:

1. A todos los empleados se les descuenta \$ 4.77 mas el 10% sobre el exceso de \$316.67
2. A todos los empleados se les descuenta el 8.5% por el ISSS e Insaforp y el 6.75% de AFP.
3. Al personal secretarial se le descuenta \$ 10.00 dólares mensuales por el seguro médico.
4. A todos los empleados se les da una bonificación del 15% de su sueldo como incentivos.

Elaborar la planilla de salarios mensuales para estos empleados, para obtener el salario neto de cada uno, así como el salario anual incluyendo planilla de aguinaldo que es el 100% de su salario básico.

BUENA SUERTE!!!!!!!!!!!!!!

Recomendación: lea detenidamente lo solicitado, sea ordenado y vera que fácil es resolver esta prueba.

Anexo N° 5
Solicitud de Empleo



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono de Residencia _____ celular _____

Lugar y Fecha de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

Profesión u oficio: _____

Nº DUI _____ Lugar y fecha de expedición _____

Nº ISSS _____ Nº NIT _____

Nº Licencia: _____ Estado civil: _____

Datos familiares: _____

Otros familiares: _____

Estudios realizados: _____

Cursos o seminarios: _____

Otros estudios: _____

Idiomas: _____

Experiencia de trabajo: _____

Describe el trabajo que realiza: _____

Referencias (Personas que conozca su conducta y trabajo): _____

Empleo que desea obtener: _____

Sueldo que solicita: _____

Fecha que puede comenzar: _____

Firma: _____

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO.

Este formulario deberá ser llenado a mano y con letra de molde, utilizando bolígrafo con tinta negra o azul.

Datos personales

✓ Nombre:

Escriba sus nombres y apellidos según su partida de nacimiento.

✓ Dirección :

Escriba el lugar de ubicación de su casa de habitación, especificando el nombre de la colonia, calle, avenida, pasaje o senda. Así mismo, el número de casa o apartamento, municipio y departamento.

✓ Teléfonos:

Escriba su número de teléfono particular si tiene. Si no el número de teléfono donde se le pueda dejar un recado.

✓ Lugar y fecha de nacimiento:

Escriba el nombre del municipio donde nació y escriba en números el día, mes y año en que nació, según su partida de nacimiento.

✓ Nacionalidad :

Escriba si es salvadoreño por nacimiento o nacido en el extranjero.

✓ Profesión u oficio:

Escriba el nombre de su carrera técnica, profesión u oficio.

✓ Documento único de identidad :

Escriba el número del documento único de identidad (DUI).

✓ Lugar y fecha de expedición:

Escriba el municipio y departamento de expedición, además escriba en números el día, mes y año en que se le fue extendido el DUI.

✓ ISSS:

Escriba el número de afiliación que tiene en el Instituto del Seguro Social, si tiene.

✓ NIT

Escriba el número de identificación tributaria.

✓ N° de Licencia:

Escriba el número de licencia que posee para conducir automóvil.

✓ Estado Civil:

Escriba el estado o situación familiar actual.

✓ Datos familiares:

Escriba los datos de su (s) hijo (s), detallando su nombre, ocupación, lugar de trabajo o centro de estudio y fecha de nacimiento.

✓ Otros familiares:

En esta sección deberá escribir el nombre del cónyuge (si es casado), padre, madre y hermano con su respectiva ocupación, lugar de trabajo y número de teléfono particular o de trabajo de cada uno.

✓ Estudios realizados:

En esta sección deberá escribir escuela, colegio o instituto donde usted a realizado sus estudios, especificando la fecha en la que estuvo estudiando en cada uno de ellos y finalmente deberá escribir los títulos o diplomados obtenidos.

✓ Cursos o seminarios.

Anotará los temas de los cursos o seminarios que ha recibido en un área especializada, la fecha en que los recibió y los títulos o diplomas obtenidos.

✓ Otros estudios:

Escriba los estudios realizados adicionalmente, por ejemplo la computación, inglés u otros idiomas, entre otros.

✓ Idiomas:

Escriba los idiomas adicionales que conoce del español y marque con una "x" dentro de las opciones en que nivel lo sabe.

✓ Experiencia laboral:

En esta sección deberá anotar los tres últimos empleos que ha tenido, iniciando por el actual al más reciente, describiendo el cargo, la fecha de entrada-salida, ultimo sueldo y el motivo del retiro

✓ Describe el trabajo que realizaba:

Luego de haber descrito sus tres últimos empleos. Escriba la empresa, jefe inmediato en las funciones que realizaba.

✓ Referencias (personas que conozca su conducta y trabajo)

Anote tres nombres de personas que no sean familiares, con su respectiva ocupación, lugar de trabajo y número de teléfono que den referencia de su conducta y trabajo.

✓ Empleo que desea obtener.

Anote el nombre del cargo que desea obtener en esta municipalidad.

✓ Sueldo que solicita:

Escriba el sueldo en números que aspira devengar en esta municipalidad.

✓ Fecha que puede comenzar.

Anote la fecha en que usted esta disponible para iniciar sus labores en esta municipalidad.

✓ Firma:

Firme la solicitud como acto de aceptación que toda la información antes escrita, es veraz y sujeta a investigación.

Anexo N° 6
Formulario de permiso



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
DEPARTAMENMTO DE RECURSOS HUMANOS.

SOLICITUD DE PERMISO

Nº DE PERMISO: _____

NOMBRE: _____

UNIDAD DE DEPENDENCIA: _____

FECHA DE PERMISO: _____

PERIODOS

HORA DE ENTRADA: _____ HORA DE SALIDA: _____

HORAS: _____ MINUTOS: _____ DIAS: _____

MOTIVO DEL PERMISO

ASUNTOS PERSONALES

ENFERMEDAD SIN CERTIFICADO
MEDICO

MISIÓN OFICIAL

ENFERMEDAD CON CERTIFICADO
MEDICO

ENFERMEDAD
GRAVE DE PARIENTES

TIEMPO COMPESATORIO

DUELO

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

JUSTIFICACIÓN: _____

SAN MARTIN, _____ DE _____ DEL 200_____

Anexo N° 7
Formulario de licencia



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

SOLICITUD DE LICENCIA

(Grado Académico y Nombre)
Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
Presente.

Yo: _____ empleado de esta Alcaldía desde: _____,
ocupando el cargo de: _____ de la manera más atenta solicito a usted,
y de conformidad al Art.35 numeral 1 y 2 del Reglamento Interno de Trabajo, me sean
concedidos _____ días de licencia CON GOCE DE SUELDO por motivo de

Durante el período comprendido del _____ al _____.

Agradeciendo la atención a la presente y esperando una respuesta favorable a mi petición, me suscribo de usted.

Atentamente,

Autoriza: f. _____
Jefe inmediato

f. _____
solicitante