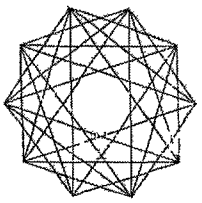


PADCO

Manual de Organización, Funciones y Procedimientos para las Municipalidades de Nicaragua

Tomo III

La Administración de Personal

Preparado para la

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Nicaragua

Preparado por

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
Managua, Nicaragua

Contracto No 524-C 00-96 90002-00
1998

PLANNING AND DEVELOPMENT COLLABORATIVE INTERNATIONAL
Development Solutions for the 21st Century

Manual de Organización, Funciones y Procedimientos para las Municipalidades de Nicaragua

Tomo III

La Administración de Personal

Preparado para la

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Nicaragua

Preparado por

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
Managua, Nicaragua

Contracto No. 524-C-00-96-90002-00

1998

Funds for production of this report were provided by the United States Agency for International Development

Número de Página

Indice	2
Introducción y antecedentes	3
Estructura del manual	4
CAPITULO PRIMERO ASPECTOS GENERALES	5
Objetivo del Manual	6
Uso y aplicacion del manual	6
Fundamento legal	6
Conceptos basicos	7
CAPITULO SEGUNDO LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL	9
La oficina de personal	10
Politicas generales para la administracion de personal	10
CAPITULO TERCERO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	15
El proceso de administracion de personal	16
Procedimientos para reclutamiento de personal	18
Procedimientos para seleccion y contratacion de personal	20
Formularios del 1 al 9	39
Procedimientos para la induccion del personal	40
Criterios para la definicion de sueldos y salarios	43
Formularios 10 y 11	50
Procedimientos para la evaluacion al desempeño	52
Formularios 12 - 13 - 14 -15	61
Procedimientos para realizar un plan de capacitacion municipal	65
Formulario 16	67-b
Procedimientos para realizar promociones y ascensos	69
Formularios	
Procedimientos Generales	71-78
Para control de asistencias, permisos y licencias, planes vacacionales, costos de los recursos humanos, pago de planillas	79-85
Formularios del 17 al 25	

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Tradicionalmente en las Municipalidades Nicaraguenses la funcion de personal se ha relegado a un conjunto de actividades rutinarias sin ningun contenido sustancial El encargado de ejercer esta funcion es el que controla las entradas y salidas del personal, revisa las tarjetas de asistencia, hace las planillas de pago, llena las solicitudes y los documentos para el ingreso de personal nuevo a la Municipalidad, recepciona y archiva llamados de atencion que hacen los jefes de departamentos y oficializa los despidos, estas funciones son novedosas en una municipalidad de regular tamaño, ya que en las mas pequeñas la situacion se torna mas compleja ya que en estas oficinas las relaciones laborales no se oficializan a traves de contratos, no se llevan expedientes de personal , en otras palabras se desconocen las politicas y procedimientos minimos necesarios para un control aceptable del personal que labora para esa oficina municipal

En realidad esto sucede porque existe poca informacion acerca de la importancia de lo que implica para la Municipalidad una eficiente administracion de sus recursos humanos

La administracion de personal constituye una funcion indispensable de la Administracion Municipal, en virtud de que mediante su adecuado cumplimiento, permite, la incorporacion de personas idoneas a los puestos de trabajo de las diversas dependencias que conforman las estructura administrativa del Municipio

La nueva perspectiva que se le presenta a la instancia basica de gobierno, con motivo de los procesos que se estan llevando a cabo para fortalecerla, se cristaliza en un cumulo de funciones, atribuciones y responsabilidades, por esta razón es muy importante el papel que realiza el potencial humano en su desarrollo

Disponer de personas capaces y con alta vocacion de servicio publico, deberian de ser los principios rectores que orienten la conformacion de los equipos Municipales, ya que no sera posible impulsar cambios trascendentales en sector municipal, si el personal que lleva a cabo sus funciones, se basa en politicas improvisadas y sin una logica de planeacion

No habra avance pleno en la administracion publica municipal mientras no se defina una politica integral de desarrollo y administracion de personal ya que de otra se haria mas compleja la tarea de ejecutar una politica de desarrollo municipal a nivel nacional

En esta manual se proporcionaran algunos elementos teorico practicos que puedan servir de apoyo en el desarrollo de la funcion de personal y nos hemos centrado mas que nada en los procedimientos basicos que puedan orientar la ejecucion las funciones mas importantes en esta area

Este manual forma parte de la asistencia tecnica que PADCO con el financiamiento de USAID esta llevando acabo en las municipalidades de Nicaragua

Estructura del Manual

Capítulo: Primero
Aspectos Generales

1 Objetivo del Manual

El propósito de este Manual es definir las políticas y procedimientos de operación en el area de administración de personal Ademas de definir los aspectos incluidos en los siguientes capitulos el Manual proporcionara a la Municipalidad los siguientes mecanismos

a Facilitar la seleccion, induccion y capacitacion del personal contratado

b Incrementar la motivación del empleado al hacerles comprender el papel importante de tener definidas las politicas y procedimientos actualizados y funcionales en el area de personal

c Establecer los procedimientos a seguir e identificar los organos involucrados en el proceso de administracion de personal

2. Uso y Aplicación del Manual

El presente Manual ha sido escrito en forma sencilla y comprensible de tal manera que su uso y aplicación se facilite a los responsables de su manejo

El Manual después de que sea discutido por funcionarios de la Municipalidad, sera aprobado por el Consejo Municipal en sesion ordinaria, por tanto, todos los empleados de la Municipalidad deben acatar las politicas y procedimientos indicados en el documento

El responsable del manejo del Manual sera el Alcalde Municipal en coordinacion con la Oficina de Personal o Administración de Recursos Humanos por consiguiente esta oficina sera la responsable de mantenerlo actualizado y darle seguimiento al uso y manejo del mismo

3 Fundamento Legal del Manual

El Manual de Administracion de Recursos Humanos está fundamentado en lo indicado en la Ley # 40 Ley de Municipios, cualquier modificacion legal que estas leyes sufran implicara alguna modificacion en el marco jurídico del Manual y su aplicacion

4. Conceptos básicos

Que es la Administración de Personal ?

Es un proceso administrativo encaminado a lograr un mejor aprovechamiento , conservación del esfuerzo, experiencias, conocimientos, salud, y habilidades de los miembros de la organizacion municipal de acuerdo a un conjunto de reglas, sistemas, procedimientos, habitos y costumbres con el fin de lograr los objetivos que la municipalidad se ha planteado

Objetivos de la Administración de Personal

Con la administracion de personal se pretende optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades de recursos materiales, tecnologicos y financieros para satisfaccion de los objetivos de la municipalidad asi como los de las personas que laboran para la municipalidad

Por si sola la administracion de personal no resolvera, los problemas administrativos de la municipalidad, pues su éxito o fracaso esta condicionado a la interacción de los recursos materiales y financieros, sin embargo, para lograrlos, debe obtener personal en condiciones optimas de actitud y aptitud para el servicio publico y que despues de entrenarlo y brindarle condiciones laborales adecuadas obtener de el mayor rendimiento posible en beneficio de los objetivos que se desean alcanzar

Etapas de la Administración de Personal

En la administracion publica en general y particularmente la de Nicaragua la administración de personal debería de constituir una de las áreas de mayor importancia ya que a través de ella los recursos humanos se integran en beneficio de la organizacion.

La administracion de personal comprende acciones desde el punto de vista jurídico y administrativo, las cuales se desarrollan en los siguientes momentos

- Antes de formalizar la relacion de trabajo
- Durante la formalizacion de la relacion de trabajo
- Cuando las personas estan prestando sus servicios a la Municipalidad
- Despues del termino de la relacion de trabajo

Desde esta perspectiva las etapas de la administracion de personal son las siguientes

- Ingreso al servicio
- Sueldos y salarios
- Capacitacion y desarrollo
- Motivacion
- Evaluacion al desempeño

La etapa de ingreso al servicio, consiste en incorporar a los mejores elementos a la organizacion Para lograrlo se realiza el reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion de las personas a los puestos de trabajo, cumpliendo para todos los casos en la medida de lo posible el principio de idoneidad

La etapa de sueldos y salarios tiene como objetivo diseñar o proponer, aplicar y actualizar un sistema de remuneraciones que logre armonizar los intereses de la municipalidad con los del trabajador Ello requiere salarios adecuados asi como un conjunto de prestaciones sociales acorde a las posibilidades reales de la municipalidad en cuanto a su presupuesto y a las necesidades mas prioritarias de los trabajadores

La etapa de capacitacion y desarrollo pretende que los diversos organos administrativos cuenten con personal preparado, para cumplir mas eficientemente con las metas institucionales La etapa de motivacion pretende desarrollar en los trabajadores actitudes y comportamientos que, a la vez que contribuyan al cumplimiento de los objetivos municipales, cubran las expectativas individuales de los trabajadores

La evaluacion al desempeño tiene la finalidad de medir el esfuerzo de los trabajadores a fin de verificar su productividad y eficiencia Ello sirve de fundamento para sus ascensos y promociones dentro de la estructura jerarquica Mas adelante nos vamos a referir a cada una de estas etapas con mas amplitud

5 Los trabajadores de la municipalidad

Son todos aquellos que prestan sus servicios al municipio, para efectos de este manual es toda persona que presta sus servicios ya sean materiales o intelectuales en virtud de su nombramiento, mediante una contratacion por la unidad competente en la municipalidad

Características ideales del trabajador municipal ·

- Especialista en las tareas profesionales, técnicas o de servicio que requiera su cargo
- Capacidad de analisis y habilidades practica que le permitan de acuerdo a su nivel de responsabilidad tomar decisiones y ejecutarlas de manera racional
- Dinamismo, diligencia y disposicion para el cumplimiento del servicio publico con apego a las leyes vigentes en Nicaragua
- Honradez y probidad en el manejo de recursos que utiliza para cumplir sus funciones
- Discrecion en los asuntos oficiales
- Eficacia en el desempeño de sus tareas con calidad y oportunidad
- Lealtad institucional
- Imparcialidad politica en el servicio

Estas son algunas caracteristicas " ideales" que deberian de tener todos los servidores públicos pero en la realidad no siempre es posible contar con este tipo de personas

CAPITULO SEGUNDO

LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

La función de personal es un proceso de administracion en la que confluyen diferentes disciplinas y estas disciplinas abarcan diferentes campos de conocimiento como los son, la aplicacion del aprendizaje individual, cambio organizacional, medicina del trabajo, derecho laboral, salarios, cargas de trabajo, accidentes laborales, disciplina laboral, relaciones de trabajo, productividad del trabajo, estadistica y registro, y demas elementos que se plantean alrededor de nuestro tema

Esta funcion trata diferentes aspectos tanto internos como externos, que para analizarlos se utilizan tecnicas especificas para cada uno de ellos veamos estos dos elementos

A nivel interno se utilizan técnicas para

- Analisis y descripcion de puestos
- Evaluacion de puestos
- Capacitacion
- Evaluacion al desempeño
- Carrera administrativa
- Prestaciones sociales
- Politicas salariales
- Higiene y seguridad laboral

A nivel externo se utilizan tecnicas para

- Reclutamiento y seleccion
- Investigación de salarios y prestaciones
- Legislacion laboral
- Analisis del mercado laboral

Algunas de estas tecnicas se aplican directamente al personal y otras de forma indirecta, de acuerdo a sus puestos y a los planes y programas de trabajo
En materia de recursos humanos no existen leyes ni principios universales, estos se dan de acuerdo a la manera en que la unidad de personal se encuentre organizado, del ambiente de trabajo, del interes que la municipalidad le de a esta funcion, de las politicas y lineamientos vigentes en la municipalidad, de los recursos financieros disponibles y de la cantidad y calidad de los recursos humanos existentes

LA OFICINA DE PERSONAL

"En este proceso de modernización de las municipalidades debe existir alguna persona que cuando menos como parte de su trabajo desarrolle las funciones de personal "

Cada municipalidad debe contar con una unidad de personal o recursos humanos
En las municipalidades que por su tamaño y sus recursos no convenga tenerla deberan atribuirle al funcionario mas idoneo esta importante funcion Su objetivo Principal sera seleccionar, contratar, desarrollar y administrar con el mayor grado de eficiencia posible los recursos humanos disponibles al servicio del municipio.

La estructura de la unidad antes que nada debe de tener en cuenta las necesidades existentes y los recursos disponibles en la administracion municipal Sin embargo, la composicion de la estructura que podria tomarse como punto de partida podria ser la siguiente

- Un titular encargado de formular, instrumentar, aplicar y evaluar las politicas de personal
- Un encargado de realizar las funciones de seleccion, capacitación, desarrollo de personal , elaboracion de planillas, servicios médicos, seguridad e higiene laboral
- Una secretaria

Las funciones de la unidad o de la persona encargada de la unidad de personal estan consignadas ampliamente en el manual de funciones de la municipalidad pero se presentara una síntesis de las mas importantes

- Selecciona, contrata y controla al personal al servicio de la alcaldia
- Tramita y controla los nombramientos, remociones, renuncias, permisos, vacaciones, asistencia y puntualidad
- Elabora las nominas de pago, contribuye en la definicion de las prestaciones sociales
- Formula los programas de capacitacion , asi como los estimulo al personal y es el responsable de que se cumpla el reglamento interno de la alcaldia así como otras funciones que se detallan en el manual de funciones

POLÍTICAS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Las politicas son reglas establecidas para llevar a cabo las funciones y tener la seguridad de que se desempeñen de acuerdo a los objetivos que la oficina de personal tiene planteados, para contribuir con los objetivos globales de la municipalidad En este sentido las politicas son las guias para la accion

A partir de las políticas se definen los procedimientos, los cuales son cursos de accion predeterminados para orientar el desempeño de las actividades teniendo presente los objetivos del municipio

Por que son importantes las políticas de personal ?

- Perfeccionan las tecnicas de administracion de los recursos humanos
- Adecuada aplicacion de los principios administrativos del nivel directivo al operativo logrando con ello relaciones armónicas entre ambos niveles
- Adecuacion de salarios y prestaciones a las posibilidades reales de la municipalidad y a la satisfacción de las necesidades mas importantes de los trabajadores

Generan estabilidad laboral y garantizan la seguridad personal del trabajador

A continuación presentaremos las políticas generales para la administración de personal .

1. Políticas generales para Reclutamiento y Selección del Personal

Con el objeto de proveer a la Municipalidad de mecanismos administrativos adecuados, el encargado de personal adoptara las siguientes politicas en cuanto al reclutamiento y seleccion del personal

a Para iniciar los procesos de reclutamiento de seleccion y contratacion de personal deben cumplirse estrictamente las siguientes politicas

- Que los cargos a crear o ocupar esten contemplados dentro del esquema jerarquico y funcional de la organizacion municipal y su manual de cargos y funciones
- Que estos puestos de trabajo sean el resultado del surgimiento de tareas o responsabilidades reales de carácter permanente o temporal relacionados con las funciones de la municipalidad
- Que sean producto del crecimiento planificado de la organizacion municipal a causa del crecimiento físico del municipio y consecuentemente de las necesidades de la comunidad
- Que exista disponibilidad presupuestaria y capacidad financiera para poder cumplir con los compromisos laborales adquiridos con el empleado

Todos los cargos comprendidos en el Manual de organizacion de la Municipalidad se adjudicarán en base a exámenes y requisitos necesarios para optar al cargo

b Para dar inicio al proceso de reclutamiento y seleccion de personal el jefe del departamento que requiere la contratacion , solicitara por escrito al jefe de personal su requerimiento a traves del formulario diseñado para tal fin, este solicitud sera autorizada por el alcalde municipal (vease formulario N°1)

d Para el reclutamiento y seleccion del personal el mecanismo utilizado sera el mecanismo de concurso o competencia de los candidatos provenientes de fuentes diversas internas y externas, por el puesto que la municipalidad desea llenar o contratar

e La Municipalidad hara invitaciones con suficiente tiempo de antelacion para la participación de los interesados a través de los medios de comunicacion disponibles para la Municipalidad

f El principio rector para la seleccion de personal sera el de idoneidad

2 Políticas generales para la Contratación de Personal

a La contratacion de personal se realizara a traves de contratos de trabajo y estos varian de acuerdo al tipo de contratacion si es para personal permanente, para contratacion de personal temporal o de personal tecnico como consultores Cada contrato tendra caracteristicas propias

b Bajo ninguna circunstancia se contrataran los servicios de personas naturales o juridicas sin un contrato oficial y vigente en la municipalidad firmado y sellado por el Alcalde Municipal y el responsable de personal

Los empleados que por causa justificada hayan sido despedidos no podran ser contratados o reincorporados para prestar ningun servicio en la Municipalidad

c Las politicas para contrataciones de personal para proyectos especificos (personal temporario)

- Las contrataciones del personal para laborar con los proyectos se hara a traves de contratos temporales y estos no podrán tener una vigencia mayor a la ejecucion del proyecto o del contrato o convenio de prestamo, donacion suscrito por el Gobierno de Nicaragua, la Municipalidad y el Organismo Financiero o Donante

- Los beneficios de los empleados para laborar en proyectos no tendran los mismos beneficios del personal contratado mediante la modalidad de contrato permanente

- No se contratara familiares o parientes de empleados de la municipalidad para la ejecucion de estos proyectos

3 Políticas generales para la Inducción del Personal

La Oficina de Personal debera considerar que el nuevo empleado se enfrentara a un ambiente desconocido y es su obligacion procurar los medios para que este se adapte lo mas pronto posible al ambiente, normas, objetivos y politicas de la Municipalidad

4 Políticas generales para la administración de Sueldos y Salarios

Sera politica de la Municipalidad que los sueldos y salarios que reciben sus empleados sean adecuados a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal y a las posibilidades financieras del Municipio, tomando para ello en cuenta el salario mínimo que estipula el Ministerio del Trabajo para la zona , región o el país

5 Políticas generales para la Evaluación del Desempeño

El Departamento de Personal en coordinacion con los jefes de cada departamento anualmente realizara una evaluacion objetiva del desempeño de cada empleado, con preferencia estas seran realizadas un mes antes de preparar el presupuesto anual de la Municipalidad

Los resultado de estas evaluaciones seran la base para valorar, las promociones los aumentos salariales o las correcciones para mejorar el desempeño de los que no lo cumplan a cabalidad

La evaluacion del personal se realizara aplicando las tecnicas objetivas de evaluacion que periodicamente se elaboren para medir el desempeño de los empleados y jefes de departamentos

6 Políticas generales de Capacitación del Personal

El Departamento de Personal en coordinacion con los demas Departamentos elaborara anualmente un plan de capacitacion del personal por areas de trabajo o direcciones tratando de reflejar en el las necesidades mas importantes y prioritarias de capacitación, con el objeto de hacer más eficiente al servidor municipal y asi promocionar el desarrollo de los recursos humanos municipales Este plan sera presentado al Alcalde para su aprobación e inclusion en el presupuesto del año corriente

7. Políticas de actualización de funciones y clasificación de cargos

Como politica la Municipalidad debera mantener actualizado el manual de funciones y clasificacion de cargos para tal fin sera necesario revisarlo en un comite de direccion anualmente

8 Políticas de prestaciones y otros beneficios

Es politica de la Municipalidad cumplir con todas aquellas prestaciones que la ley laboral establece como obligacion para la municipalidad como lo son vacaciones y aguinaldo

Para las prestaciones que no son obligación segun la ley laboral para la municipalidad, seran convenidas con el Alcalde Municipal o la comision que este designe La Municipalidad para definir estas prestaciones y beneficios tomara en cuenta

- La capacidad economica y financiera de la Municipalidad
- Seleccionar las prestaciones que desee la mayoria de empleados y de ellas elegir las que esten al alcance de la Municipalidad
- Estas prestaciones estaran vigentes mientras la Municipalidad las pueda financiar

9 Politicas generales para definir las Relaciones Laborales

Las relaciones laborales en la Municipalidad estaran definidas en a traves de cuatro instrumentos reconocidos por la Municipalidad

- El contrato de trabajo firmado por el empleado y la Municipalidad
- El reglamento interno aprobado por el Consejo Municipal
- El código del trabajo vigente en el pais para los aspectos no contemplados en el reglamento interno
- Convenios colectivos firmados entre la Municipalidad y el sindicato de empleados (si existiera)
- Mecanismos de coordinacion interna formalmente definidos

10 Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

a La Municipalidad por medio del Departamento Administrativo tendra como politica de inscribir a sus empleados en el seguro social asi como en las demas instituciones de seguridad social

b La administracion de la Municipalidad velara porque las oficinas de esta reunan las condiciones laborales minimas para realizar el trabajo adecuadamente

d Las incapacidades motivadas por accidentes o enfermedad comun se atendera de acuerdo a lo establecido en las Leyes laborales vigentes

e La municipalidad debera facilitar; los equipos , uniformes y los instrumentos necesarios para que los empleados realicen su trabajo de la manera mas eficiente posible

11. Políticas para la Cesación de la Relación Laboral

La Municipalidad dara por terminada la relacion de trabajo cuando el trabajador incumpla las condiciones que estipulan su contrato de trabajo o no acate las normas, politicas y reglas consignadas en sus funciones especificas y los reglamentos disciplinarios y de procedimientos de la municipalidad

CAPITULO : TERCERO
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CAPITULO TERCERO

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Con el objeto que la Municipalidad mejore su eficiencia, la Gerencia Municipal debe de impulsar una serie de actividades y procedimientos que son necesarios para la administracion del recurso humano, ya que los procedimientos son como un plan permanente que orienta a las personas en la ejecucion de sus tareas especificas y son guías en el cumplimiento de los objetivos que la administracion municipal tiene definidos

No se puede concebir que en la Municipalidad exista una administracion de personal objetiva si alguna de las diferentes areas tecnicas o funciones básicas a cumplir no se estan realizando adecuadamente, ya que si el reclutamiento, la seleccion, clasificacion de cargos, evaluacion del desempeño, remuneracion y los procedimientos para llevar a cabo su registro y control, esta fallando, la administracion de personal sera afectada ya que cada una de estas areas cumple un objetivo determinado dentro de la misma

Si no se cuenta por ejemplo, con un Manual de Funciones y Requerimientos del Cargo no se puede hacer una buena seleccion, igualmente sería imposible evaluar comparativamente la importancia relativa de cada cargo para asignarse un adecuado salario, las relaciones laborales estarian en constante deterioro ya que siempre habrian reclamos por diferencias apreciables en cuanto a cargas de trabajo y sueldos asignados

Si aceptamos estos puntos de vista, podemos comprender que independientemente de la magnitud, complejidad y estructura que adquiera la Municipalidad lo mas importante es que se comprenda la necesidad de llevar a cabo las funciones basicas y que se tenga la visión en conjunto de la aplicacion de las normas y procedimientos tecnicos para realizar de la mejor manera posible estas funciones Se debera tener presente que estos procedimientos pueden sufrir modificaciones y adaptaciones que las caracteristicas y naturaleza de la Municipalidad exijan

Con el objeto de facilitar la comprension de los procedimientos en la administracion de personal de la Municipalidad los hemos dividido en seis areas las cuales detallamos en la figura que se muestra en la siguiente pagina

1 Reclutamiento
Seleccion
Contratacion
Induccion
del personal

2 Sueldos y Salarios

3 Evaluacion al desempeño

4 Capacitacion de Personal

5 Promociones y
Ascensos

6 Procedimientos
Generales

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es un proceso que tiende a atraer candidatos potenciales y capaces de ocupar cargos dentro de la administración Municipal Es un sistema de información, mediante el cual la Municipalidad divulga y ofrece al potencial humano oportunidades de empleo

El proceso de reclutamiento comienza a partir de los datos que se captan de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la Municipalidad Consiste en realizar investigaciones sobre las fuentes de donde se puede obtener personal para la Municipalidad, creando un banco de curriculum o solicitudes de empleo entre los cuales se seleccionarían las necesarias para integrarse al equipo municipal Para la creación de este banco de reservas el encargado de reclutamiento debera de llenar a los candidatos que el estime conveniente una hoja de solicitud de empleo como la que se describe en el formulario # 9

Fases del proceso de reclutamiento

Las fases mas importantes de reclutamiento son

- La identificación de las fuentes de recursos humanos
- La selección de las fuentes de recursos humanos
- El mantenimiento de las fuentes proveedoras de recursos humanos

A traves de estas fases la administración de personal puede

- Incrementar el numero de candidatos para la selección así como la de candidatos admitidos
- Disminuir el tiempo en el proceso de contratación de personal
- Reducir los costo operacionales del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

El encargado de reclutamiento debe de tener amplio conocimiento de los siguientes aspectos

- Las funciones definidas para cada cargo en el manual de funciones de la municipalidad
- Habilidades necesarias para desarrollar cada uno de los cargos
- A que fuente de reclutamiento recurrir segun las necesidades de cada solicitud
- Que personal a lo interno de la municipalidad puede desempeñar el cargo deseado
- Como hacer una entrevista
- Como generar el interes del solicitante para laborar en la municipalidad, y
- Conocer las politicas, normas y reglas vigentes en la municipalidad

Medios para el reclutamiento de personal

Reclutamiento interno

El encargado de reclutamiento debe recurrir en primera instancia a revisar las capacidades existentes a lo interno de la municipalidad para proponerlas al jefe de personal y estos candidatos puedan participar en la seleccion de los cargos que se pretenden llenar, para tal fin se requiere de un conocimiento previo de los siguientes datos

- Evaluaciones del desempeño del candidato
- Conocer los resultados de los programas de capacitacion en los que el candidato ha participado
- Analisis y descripción del puesto actual del candidato y del puesto para el cual esta considerado, para deducir si podra desempeñar el nuevo cargo
- Conocer la disciplina laboral del candidato y su capacidad intelectual y física

Las ventajas de este metodo son las siguientes

- **Es más económico** ya que se evitan gastos de publicacion, admision e integracion del nuevo empleado
- **Es más rápido,** ya que se promueve o se transfiere de inmediato al personal y se evitan demoras
- No requiere un periodo de integracion e induccion, ya que el candidato es conocido
- Es una fuente poderosa de **motivación** para los empleados

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se da cuando existe alguna vacante y la administracion municipal abre sus puertas a posibles candidatos provenientes de otras fuentes externas De esta manera es importante que el encargado de reclutamiento realice lo siguiente

- Consultar el banco de solicitudes de empleo que se tiene disponible y elegir entre todas ellas las que se ajusten mas a los requerimientos del cargo y a las necesidades de la municipalidad
- Otra forma de convocar candidatos para iniciar los procesos de seleccion sera a traves de publicaciones en diarios o radios locales o en la delegacion del Ministerios del trabajo de la zona

La unidad de personal para llenar una plaza vacante puede hacer una combinacion de estos dos metodos y presentar candidatos a nivel interno como externo de la municipalidad para iniciar los procesos de seleccion y contratacion, asegurandose de remitir candidatos idoneos

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En un proceso de contratacion de personal se dan dos fases una que es el reclutamiento y la otra es la seleccion de personal

La seleccion de recursos humanos se puede definir, como el metodo utilizado por la Oficina de Personal para escoger, entre varios candidatos el mas apto, el mas idoneo para ocupar un cargo en la Municipalidad

Para ello se hace un analisis de sus habilidades y capacidades a fin de decidir sobre bases objetivas, aquellos que tienen mayor potencialidad para desempeñar un puesto

Para que el proceso de seleccion guarde la objetividad y la precision necesarias, se requiere de un analisis comparativo entre los requisitos que el puesto exige de sus candidatos , y el perfil, caracteristicas y habilidades del candidato que se presente

Con el objetivo de garantizar un procedimiento efectivo de seleccion de personal en la Municipalidad y reducir los costos que impliquen integrar un pesimo candidato a la Alcaldia, se recomiendan los siguientes procedimientos

a Solicitud de contratacion y requerimientos del cargo
b Convocatoria a concurso
c Entrevista
d Seleccion del candidato
e Contratacion

a- Solicitud de contratación y Requerimientos del Cargo

- El Jefe del Departamento que requiere el empleado preparara una solicitud de contratacion describiendo con detalles los requerimientos del cargo y las caracteristicas del candidato, para ello debe consultar el Manual de Organizaciones y Funciones aprobado y conversar sobre este asunto con el responsable de personal para orientarse mejor El jefe de personal debera recordar las politicas definidas por la municipalidad para tal fin

- Concluido el proceso anterior solicita aprobacion de la contratacion al Alcalde Municipal Este para aprobar o autorizar la contratacion se debe asegurar con el Gerente Administrativo la disponibilidad de presupuesto para absorber el costo

- Obtenida la aprobacion de la contratacion el Jefe del Departamento solicitante envía la solicitud a la Oficina de Personal (Vease formulario N°1)

b- Convocatoria a Concurso

Una vez que el jefe de personal tiene la solicitud autorizada por el Alcalde o Gerente Municipal, realizara la convocatoria a concurso La Oficina de Personal , puede proceder de la siguiente manera

- El concurso se hará evaluando candidatos de fuentes internas y externas

- Se invitara a concurso mediante circulares, mural y otros medios disponibles a nivel interno, a nivel externo convocatorias usando el banco de solicitudes de empleo que tiene el encargado de reclutamiento, publicaciones en diarios locales o nacionales si fuera necesario, en las emisoras locales o el departamento de empleos del ministerio del trabajo ubicado en el municipio

- Se analizaran todos los curriculum y solicitudes internas que se reciban y se hara una lista, luego se seleccionaran los curriculum que cumplan los requisitos deseados para proceder a la entrevista, posteriormente se avisara a todos los interesados del resultado de este proceso y aquellos que fueron seleccionados se les dara fecha para la entrevista (vea procedimientos de promociones y ascensos)

- Antes de la entrevista se solicitara informacion sobre los antecedentes de los curriculum seleccionados

- Coordinar con el Jefe solicitante la elaboracion del examen practico si se las caracteristicas del cargo a ocupar lo consideran necesario

c- Entrevistas

Una vez concluida la etapa de convocatoria, seleccion de curriculum, solicitud de informacion y el programa de citas se procedera a la entrevista Antes de realizar la misma es importante que el evaluado (jefe de personal y/o jefe solicitante) conozca bien el cargo de que se dispone y los curriculum de los entrevistados

- De acuerdo a la importancia y el nivel del cargo, el equipo evaluador que realizara las entrevistas estara integrado por el Gerente Municipal, Director del area o Jefe de Departamento solicitante y el Jefe de la Oficina de Personal Si el Alcalde lo estima conveniente el integrara el equipo evaluador, ello dependera de la importancia del cargo

- Consideraciones del Entrevistador para garantizar un adecuado manejo de la entrevista, el entrevistador debe tener pendiente lo siguiente

  - Conocimiento previo del entrevistado
  - Crear un ambiente adecuado al entrevistado
  - Conquistar la confianza del entrevistado
  - Ser objetivo no dejarse influenciar por prejuicios
  - Dedicar el tiempo necesario a la entrevista

- Los factores que se valuaran en la entrevista seran los siguientes

  - **Relaciones Interpersonales** la capacidad del candidato para establecer contacto adecuado con otras personas, sin agresividad y sin temores, es importante explorar si este ha tenido problemas con antiguos compañeros de trabajo u otros, si prefiere trabajar solo o en equipo y si ha pertenecido o pertenece a algun grupo social, cultural o deportivo

  - **Experiencia** es el dominio adquirido en la practica de la profesion u oficio, aqui debe aclararse que el concepto de experiencia es diferente al de antiguedad, ya que se puede ser muy antiguo en un cargo sin adquirir mucha experiencia en el

  - **Motivación y Conocimiento del Cargo** la motivacion que el candidato tenga respecto al cargo, a la Municipalidad y conocimientos tecnicos, deben conocerse adecuadamente, pues por lo general, dan la pauta para medir su potencial del desarrollo

  -**Cualidades Personales** para desempeñar exitosamente un puesto, el aspirante requiere de algunas características basicas, a lo largo de la entrevista se debe adquirir la informacion que permita concluir sobre tales cualidades Las mas importantes son

  1. Seguridad en sí mismo, es la confianza que posee un individuo en sus potencialidades, esto se puede observar a través de la propiedad con que emita y defienda sus ideas y en la confianza que expresa para lograr sus objetivos

  2 Espiritu de superacion es la constancia que ha tenido una persona para vencer los obstaculos y dificultades que se le han presentado en la busqueda de sus objetivos Esta cualidad se puede detectar facilmente, conociendo los planes que el candidato tiene con respecto al trabajo, su vida y su familia

  3 Iniciativa Es la capacidad que tiene un individuo de crear y proponer nuevas y mejores alternativas para solucionar los problemas que se le presenten

  4 Criterio Verificar si en los cargos que ha desempeñado ha sido supervisado o ha tenido que supervisar personal y que tipo de responsabilidades ha tenido

d- Valoración de Factores

Cada (El)miembro del equipo de valuacion hara la valoracion de cada entrevistado individualmente, para ello usará el formulario N°2 "Valuacion de Entrevistas" Cada seleccion se hara en forma separada y los valores que se le asignará a cada factor de medicion sera establecido por el equipo antes de realizar las entrevistas

Para la asignacion de puntos o valores a los factores se hara hasta completar 100 unidades distribuidas en

Factores	Puntos
Relaciones Interpersonales	
Experiencia	
Motivacion	
Cualidades Personales	
	100

e- Selección del Candidato

Concluido el proceso anterior el Jefe de Personal preparara el resumen de valuacion (formulario N°3) para ello obtendra los totales asignados por el equipo valuador y sacara un promedio, a este le sumara el valor asignado en el examen practico y así determinara el total obtenido por cada aspirante Luego entrega el resultado de la entrevista al Alcalde Municipal o Gerente Municipal de acuerdo a la importancia o nivel del cargo para que decida el candidato que seleccionara

El Alcalde Municipal seleccionara el candidato entre las personas que ocuparon los tres primeros lugares

En los casos de la seleccion de los cargos mas operativos estas decisiones las puede tomar el jefe de la direccion o del departamento en conjunto con el jefe de personal

f- Contratación

Seleccionado el candidato a ocupar el cargo, el Jefe de Departamento de Personal debe proceder de la siguiente manera

- Informarle al candidato seleccionado la decision de la municipalidad de contratarlo
- Solicitar al candidato copia de los documentos personales Partida de nacimiento, fotos, constancias, record de policia , fotocopia de su cedula de identidad , datos generales(Formulario N°4)

- Elaborar y firmar el contrato de trabajo e indicarle al candidato sus nuevos compromisos (Formulario N°5 o 6)

- Entregarle al candidato la descripción de funciones del cargo que ocupara y una copia resumen del reglamento interno

- Cumplir con el proceso de induccion del personal indicado en el presente Manual

Elaborar la correspondiente gestion para su registro en el INSSBI y llenele la ficha de empleado de nuevo ingreso (Formulario 8)

Formulario N°1

Fecha_____

Señor
Jefe de Personal
Presente

Estimado Sr

Por este medio le estoy solicitando la contratacion de _____ persona para que ocupen el cargo de _____ con codigo N°_____ en el Manual de Funciones (solo cuando el cargo ya esta clasificado) para que inicie sus labores a partir del _____ de _____del presente hasta el _____ de _____ de_____
La persona contratada será asignada al Departamento de _____ en la Seccion de_____

Con respecto al presupuesto de que se dispone para dicha contratacion es C$ _____ mensuales los que incluyen los costos por prestaciones y beneficios sociales

Le agradecere proceda a la contratacion lo mas pronto posible, para ello se adjunta el perfil del cargo y la correspondiente aprobacion del Sr Alcalde Municipal y/o Gerente Municipal

Atentamente,

_____

_____
Verifico existencia de presupuesto
Gerente Administrativo

_____
Autoriza la contratacion
ALCALDE MUNICIPAL

Formulario N°2

Valuación de Entrevistas

Nombres del Cargo _____

Departamento _____

Resumen de Calificaciones

NOMBRE ENTREVISTADO	FECHA ENTREVISTA %	RELACIONES INTERPERSON %	EXPERIENCIA %	MOT Y CONOC %	CUALIDADES PERSON %	TOTAL
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
6 -						

_____ NOMBRE EVALUADOR

_____ FIRMA EVALUADOR

Formulario N°3

Resumen de Valuación de Entrevistas

NOMBRE DEL CARGO A CONTRATAR _____
DEPARTAMENTO _____

Resumen de Valuación

EQUIPO VALUADOR	ASPECTOS EVALUADOS				TOTAL PROMEDIO	EXAMEN PRACTICO	TOTAL PUNTOS

FECHA

JEFE DE PERSONAL _____ J' DEPARTAMENTO _____

La persona seleccionada por el Alcalde Municipal es _____
se ha seleccionado al Sr _____

_____
Alcalde Municipal

Formulario N°4

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA INGRESAR A LA MUNICIPALIDAD

Lugar y Fecha _____

Señor _____

_____ Solicitud de Trabajo (Formulario N°9)

_____ Curriculum Vitae (para los casos necesarios)

_____ Fotocopia Cedula de Identidad

_____ Record de Policia

_____ Fotocopia del Titulos (en caso de poseer)

_____ Fotocopia Partida de nacimiento

_____ Certificado de Salud (para casos que se estime conveniente)

_____ Fotografías Recientes Tamaño carnet

_____ Fotocopia Licencia para Conducir Vehiculos (solo para conductores de vehiculos)

Formulario N°5

CONTRATO INDIVIDUAL N°_____

La Alcaldia Municipal de _____ representada en este por el señor ___ _____ en su caracter de Alcalde Municipal y que en adelante se denominara el EMPLEADOR y el señor _____ en su caracter de EMPLEADO hemos convenido y celebramos por este acto CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO de acuerdo a las clausulas siguientes

PRIMERA Por sus generales los contratantes declaran las siguientes El Representante del Empleador _____años de edad, sexo _____ estado civil, _____ y profesion _____ con domicilio en _____ de nacionalidad _____, con cedula de identidad N° _____ _____ Carnet Seguro Social N°_____ y el Empleado con_____ años de edad , sexo _____ estado civil _____ profesion u oficio_____ con domicilio en _____ cedula de identidad #_____ carnet del seguro social _____

SEGUNDA El Empleado prestara al Empleador exclusivamente y bajo su continua subordinación o dependencia ejercida por medio de sus representantes autorizados sus servicios personales como _____ _____ y en esta clase de trabajo compromete su esfuerzo y capacidad normal de trabajo, aceptando cualquier cambio a otro trabajo o puesto similar o del mismo genero cuando asi lo dispusiere el Empleador y siempre que no se modifiquen substancialmente las condiciones de trabajo

TERCERA El presente Contrato se celebra por _____ pudiendo modificarse, suspenderse o terminarse en los casos y por los requisitos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo como parte, este ultimo del presente Contrato

CUARTA El Empleado actualmente sus servicios como_____ _____ En caso necesario prestara sus servicios donde le sea ordenado por el Empleador o sus representantes autorizados, en las dependencias, que estan funcionando actualmente o en los que en lo futuro decida organizar la Alcaldia Municipal

QUINTA El Empleador queda facultado para exigir al Empleado por medio de sus Representantes el cumplimiento de ordenes en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, lo mismo que la estricta observancia de las disposiciones legales y Reglamento Interno de Trabajo

SEXTA El salario convenido como retribucion de los servicios a que se refiere el presente contrato sera de _____ mensuales, dicho salario sera pagado por el Empleador, el _____ de cada _____ en moneda de curso legal en el país

SEPTIMA La jornada ordinaria de trabajo sera de 8 horas diarias, la que se distribuirá así por la mañana de _____ a _____ y por la tarde _____ a_____ Dicha jornada y horario podra ser modificado a criterio del Empleador cuando en lo futuro así lo demanden las necesidades, o por ordenanzas del Ministerio del Trabajo

OCTAVA El día de descanso para el Empleado será preferentemente el domingo, pero el Empleador podrá, en caso, requerir los servicios del Trabajador y de las funciones del mismo, compensarle el descanso en días distintos

NOVENA El trabajador tendra derecho a vacaciones despues de cada seis meses de servicios continuos prestados al Empleador de conformidad a lo estipulado al respecto en el codigo del trabajo art 64

DECIMA Cuando el Empleador lo requiera, el Empleado esta obligado a laborar en tiempo extraordinario el cual sera remunerado de conformidad a lo dispuesto en el Codigo del trabajo en su art # 74 Pero no le sera pagado cuando ocupe dicho tiempo para subsanar errores u omisiones en que haya cometido durante la jornada ordinaria.

DECIMA PRIMERA Es entendido y convenido que el Empleado queda inicialmente sujeto a un periodo de prueba de sesenta días a fin de que el Empleador pueda apreciar sus aptitudes y por parte de aquel, su conveniencia en cuanto a las condiciones de trabajo aqui pactadas Al efecto se hace constar que el Empleado empezo a prestar sus servicios el _____
_____
_____

DECIMA SEGUNDA El Empleador podra imponer al Empleado sanciones disciplinarias por faltas cometidas por este como amonestacion verbal y/o escrita y suspension del Contrato hasta por _____ dias sin goce de sueldo

DECIMA TERCERA El Empleado declara los nombres y apellidos de las siguientes personas

PERSONAS QUE VIVEN EN SU CASA

_____

_____

_____

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE EL

_____

_____

_____

DECIMO CUARTA Otras estipulaciones _____

_____

_____

Leído que el presente documento por ambas partes e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por éste contraen, manifiestan que en lo no previsto se estara a lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo, asi como en las demas Leyes laborales aplicables segun el codigo laboral vigente, firmandola ante testigos, por duplicado en _____quedando ejemplar en poder del Empleador y otro en poder del Empleado

_____ _____

Representante del Empleador Empleado

_____ _____

Testigo Testigo

Formulario N°6

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO N°___

Que celebran la Alcaldia Municipal de _____, representada por el Sr _____ en su carácter de Alcalde Municipal, en adelante se denominara EMPLEADOR, para los fines del presente contrato y el Sr _____ _____ como TRABAJADOR y bajo las clausulas siguientes

PRIMERA Por sus generales los contratantes declaran las siguientes El representante del EMPLEADOR, mayor de edad, sexo _____, estado civil _____, con domicilio en _____de nacionalidad _____ con cedula de identidad N° _____extendida en _____, el _____ y el trabajador _____, mayor de edad , sexo _____ Cedula de identidad_____ nacionalidad _____ de oficio _____ afiliacion del Seguro Social _____

SEGUNDA El Trabajador conviene en prestar al Empleador exclusivamente y bajo su continua subordinacion o dependencia, sus servicios personales en el cargo de _____ _____ Proyecto _____

TERCERA Este Contrato se celebra por TIEMPO LIMITADO que empezara el _____ _____ y finalizara el _____

CUARTA La duracion de la jornada de trabajo sera de _____

QUINTA El salario convenido como retribucion por los servicios a que este contrato se refiere es de C$ _____(_____ _____)
Por _____ El pago de este salario lo hara el Empleador al Trabajador en moneda de curso legal los dias _____de cada mes

SEXTA El dia de descanso semanal para el trabajador sera el que le asigne el superior de Lunes a Viernes, en caso necesario el Empleador podra requerir los servicios del trabajador en ese día, compensandole el descanso en dia distinto

SEPTIMA Cuando el Empleador se lo solicite, el Trabajador se obliga a prestar servicios mayor tiempo que el que corresponde a la jornada legal, en ese caso el Empleador retribuira el tiempo suplementario de acuerdo a las disposiciones respectivas del Reglamento Interno de Trabajo, o codigo de trabajo art 74 pero no sera remunerado cuando el Trabajador ocupe aquel tiempo para subsanar errores u omisiones que haya cometido durante la JORNADA ORDINARIA

OCTAVA Considerando la naturaleza de caracter temporal del Trabajador para el cual han sido contratados los servicios del Trabajador, es por lo tanto entendido y convenido que el presente contrato se regula por lo estipulado en _____

NOVENA Otras estipulaciones

_____

_____

_____

DECIMA En todo lo no previsto en este contrato se estara a lo dispuesto al respecto en el Codigo de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo de la Municipalidad, este ultimo como parte del presente contrato Leido que fue por ambas partes este contrato e impuesto de contenido y sabedores de las obligaciones que por razón contraen, se firma en la ciudad de _____, a los _____ dias del mes de _____ _____ de mil novecientos _____

Quedando un ejemplar en poder del TRABAJADOR y otro en poder del EMPLEADOR

_____ _____

Representante de la Municipalidad Trabajador

Formulario N°8

FICHA DE NUEVO INGRESO

NOMBRE EMPLEADO		**CEDULA N°**
NOMBRE DEL CARGO		
FECHA DE INGRESO	**CONTRATO N°**	

		OBSERVACIONES
TITULO		
PROGRAMA		
SUB-PROGRAMA		
RENGLÓN		
ACTIVIDAD		
UNIDAD		
CÓDIGO DE CLASE		
PUESTO		
CLAVE DE PUESTO		
ESCALA N°		
SUELDO		

Para uso exclusivo de la OFICINA DE PERSONAL

PERIODO DE PRUEBA _____DE_____HASTA

-

APROBADO MUNICIPALIDAD	JEFE DE PERSONAL	FECHA

Formulario N°9

BANCO DE SOLICITUDES DE EMPLEO UNIDAD DE RECLUTAMIENTO

SOLICITUD DE EMPLEO #_____

Esta solicitud deberá ser llenada en letra de molde o maquina por el solicitante

Fecha _____

I INFORMACIÓN PERSONAL

a) Nombre Completo_____

b) Lugar y Fecha de Nacimiento _____
_____

c) Nacionalidad _____

d) Domicilio Actual _____

e) Estado Civil
Soltero_____Casado_____Viudo_Divorciado____Separado_____Union Libre___

f) Caracteristicas Personales
Estatura _____Mts Peso _____Lbrs Color de Ojos _____
Color de Cabello _____Señas Particulares _____Usa Anteojos _____
Padece usted algun tipo de enfermedad (es)_____
Cedula de Identidad N°_____ Otra identificacion _____

II INFORMACIÓN GENERAL

Esposa (o) _____
NOMBRE Y APELLIDOS

N° de Hijos _____Edades _____
N° de Dependientes Economicos _____
Parentesco _____

Tiene Usted otro ingreso fuera de su salario _____ Que cantidad _____
Origen _____

Menciones las Asociaciones o organizaciones a las que pertenezca
_____
_____

Ha trabajado en esta Municipalidad en épocas anteriores _____

Mencione en que Departamento _____

Motivo de su separacion _____

III. EDUCACIÓN

Marque su ultimo año cursado

	Años Terminados	Nombre del Establecimiento	Título Obtenido
Primario	1, 2, 3, 4, 5, 6		
Plan Basico	1, 2, 3,		
Secundaria	1, 2, 3,4,5		
Técnico o Sub-Profesional	1, 2, 3,		
Universitaria	1, 2, 3, 4, 5 6		
Post-Grado	1, 2, 3,		

¿Qué estudia actualmente?_____

¿En que lugar?_____

¿Cual es su horario de clase?_____

Cursos Recibidos

Cursos o Seminarios	N° de Horas	Fecha		Lugar	Organizado Por.
		De	A		

IDIOMAS

IDIOMAS	LEE			ESCRIBE			HABLA		
	B	M	P	B	M	P	B	M	P
Español									
Ingles									

CLAVE
B Bien
M Medianamente
P Poco

IV. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO

Indique de poder escoger, en cual de las siguientes actividades preferiria trabajar?

Mecanografía _____
Secretaria _____
Cajero _____
Telefonista _____
Operador de Radio _____
Manejo Forestal _____
Silvicultura _____
Conservacion del Medio Ambiente _____
Ingeniería _____
Estadisticas _____
Aseo _____

Almacen _____
Archivo _____
Servicios Públicos _____
Promocion Comunal _____
Contabilidad _____
Compras _____
Vigilancia _____
Conductor _____
Administracion _____
Otros _____

Marque con una (x) si tiene conocimientos en uno o varios oficios o especialidades que a continuación se citan

Control de Plagas___
Albañil _____
Sierra _____
Conductor _____
Electricista _____
Mecanica Automotriz_____
Mecanica Industrial _____

Chequeador _____
Operador Diesel____
Pintor _____
Radiomecanico_____
Soldador _____
Tornero_____
Otros _____

Operador de Skeder _____
Operador de Tractor _____
Ayudante de Tractor _____
Operador Motoniveladora___
Operador de Motogus_____

¿Donde adquirio estos conocimientos?_____
_____

Marque con una (x) las maquinas de oficina que sabe usar, de las enumeradas a continuacion

Máquina Calculadora _____	Maquina de Contabilidad _____
Maquina Sumadora _____	Mimeógrafo _____
Maquina Computadora_____	Fotocopiadora _____
	Otros _____

¿Sabe escribir a maquina?___¿A que velocidad?___ Palabras por minuto?_____

Mencione su conocimiento sobre cualquier otra maquina no mencionada anteriormente

V ADAPTABILIDAD Y DISPONIBILIDAD

Si esta empleado actualmente, ¿Por que desea cambiar?

_____

_____

¿Que empleo solicita usted?_____

¿Esta dispuesto a trabajar en cualquier turno, sea diurno o nocturno?_____

¿Esta dispuesto a que su dia de descanso se le conceda en cualquier dia de la semana?__

Trabaja con nosotros algun pariente_____Nombre _____

Trabaja con nosotros algun amigo_____Nombre _____

Si esta empleado actualmente se puede pedir informes a su Jefe _____

En que fecha puede empezar a trabajar?_____

VI. REFERENCIAS PERSONALES

Anote el nombre de tres personas conocidas que puedan dar referencias personales

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO

VII. Todos los datos anteriormente detallados son verdaderos, autorizo para que puedan ser verificados

_____ _____

Lugar y Fecha Firma del Solicitante

OBSERVACIONES

_____

EVALUACIÓN _____

_____

CALIFICO PARA EL PUESTO DE

_____

SUELDO APROBADO _____

SUELDO PRESUP _____

FECHA DE CONTRATACION

PERIODO _____

CÉDULA N°_____

OTROS DOCUMENTOS

_____

_____

_____

_____

_____

2 INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Una vez seleccionado el candidato el Jefe del Departamento de Personal debe de tener en cuenta que esta persona va a incorporarse y encontrarse frente a un cumulo de normas politicas y procedimientos que son desconocidos para el Es importante que la unidad de personal se preocupe por brindar a los nuevos elementos la informacion necesaria que les permita familiarizarse lo mas rápido posible a su puesto, su jefe, sus compañeros, y la institución en general Este procedimiento se ha diseñado para empleados de nuevo ingreso fundamentalmente

El primer paso y el mas basico es que el nuevo empleado este muy claro de cual es **El Marco Jurídico** dentro del cual se desempeñara , dicho en otras palabras la clara aceptacion de los terminos a los que se refiere el contrato de trabajo firmado por ambas partes Por que es importante este primer paso ?

- Para el trabajador por que establece
- Sus obligaciones particulares (lugar, tiempo, horario, y forma de prestar su servicio)
- Lo que recibe por la prestacion de estos servicios
- Su estabilidad en el empleo

- Para la organizacion por que
- Se exige facilmente el cumplimiento de las ablaciones estipuladas
- Permite resolver cualquier disputa sobre la forma de como desarrollar el trabajo
- Permite resolver conflictos laborales asociados al contrato

Un segundo paso en este proceso de induccion es la creacion de un sistema de registro de la informacion que compete al nuevo empleado en el desarrollo de sus funciones y actuacion en la municipalidad , esto es la creacion de un **Expediente Personal**

Un expediente de personal se integra con todos aquellos documentos, que constituyan el historial del trabajador municipal La estructura sugerida para estos sera en un folder dividido en cinco secciones que se describen a continuacion

- Seccion de Datos generales
- Solicitud de empleo
- Requisitos del formulario # 4 (fotos, partida de nacimiento, etc)
- Contrato de trabajo Formulario # 5 o 6

- Seccion de sanciones y llamados de atencion
- Seccion de estimulos , reconocimientos, promociones y transferencias
- Seccion de baja por (jubilacion, despidos, enfermedad, u otros)
- Seccion de evaluaciones al desempeño

Los expedientes de personal constituyen un elemento muy importante para la toma de decisiones en lo que respecta a los recursos humanos con los que cuenta la municipalidad , por lo tanto se tendran que estar actualizando cada seis meses por lo menos Esta tarea le corresponde al jefe de personal o a la persona de su unidad que este designe

Una vez que el empleado ya tiene su expediente y esta registrado como empleado activo de la municipalidad el paso siguiente sera, **El proceso de Induccion al puesto de trabajo** Para llevar a cabo la induccion de personal se establecera , Un programa de induccion el cual estara dirigido por el Jefe del Departamento de Personal en colaboracion con los demas Jefes de Direcciones y Departamentos

Este proceso de induccion se podra desarrollar a como sigue

- La Bienvenida

Cabe mencionar que uno de los aspectos mas delicados del proceso de induccion del personal es el primer día de trabajo, en virtud de que cuando se inician actividades en una nueva organización, las personas sienten la necesidad de apoyo, de informacion , asi como de seguridad y aceptacion por el equipo de trabajo El departamento de personal tendra que diseñar **el manual de bienvenida** que sera un documento pequeño que puede contener la siguiente informacion

- Datos históricos del municipio
- Objetivos que el municipio tiene programados a corto y largo plazo
- Descripcion de las funciones de sus Direccion, Departamento y su cargo
- Estructura de la Organizacion municipal
- Funciones y servicios que presta la municipalidad
- Horarios, dias de pago, prestaciones
- Reglamento interno y
- El nombre de las personas que trabajan en su departamento

En las municipalidades que por su tamaño y recursos la elaboracion de este manual no sea posible se debera abordar estos temas de manera verbal

- El jefe de personal debera presentar al nuevo empleado a su jefe inmediato y este a su ves debe estar preparado para recibirlo **Que hará el jefe de la dirección o departamento ?**

- Presentarlo a los miembros de la direccion o departamento e indicarle cuales son las funciones de sus integrantes

- Expliquele cuales son sus funciones, responsabilidades y ambito de decision segun lo estipula el manual de funciones para ese cargo , entreguele esta informacion por escrito

Indiquele claramente con quienes estara relacionado, quien será su jefe inmediato y cuales seran sus instancias de coordinacion de trabajo

- Muéstrele las oficinas e instalaciones fisicas

- Repase con el los elementos mas importante del reglamento interno Puntualidad y asistencia , Horarios de trabajo, periodos de descanso , permisos , faltas y otras practicas y procedimientos de la oficina

- Instruyalo en su trabajo o **asígnele un instructor si es posible el mas calificado**

1- Dele instrucciones paso por paso acerca de las tareas a realizar
2- Expliquele las condiciones de trabajo en cuanto a calidad y cantidad
3- Asignele su lugar de trabajo
4- Indiquele la disponibilidad de una persona que pueda ayudarle en su trabajo en períodos futuros
5- Proveale medio de aprendizaje como
   a) Muestras de trabajo
   b) Manuales de procedimientos
   c) Instrucciones de trabajo
   d) Procedimientos
   e) Lista de vocabulario tecnico

- Insista en la necesidad de trabajar dentro de las normas de seguridad (proveerle y explicarle Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional si se tuviera)

- Revise su trabajo frecuentemente indicandole con cordialidad los errores encontrados
- Invitelo a hacer preguntas para aclarar sus dudas

- Indiquele al resto del personal de la oficina que se muestren atentos y cordiales con el nuevo empleado y le ofrezcan su ayuda

Si el empleado seleccionado a ocupar el nuevo cargo fuera un trabajador de la municipalidad este proceso se veria reducido en su mayor parte ya que en lo que se tendria que hacer énfasis seria en el entrenamiento

Una vez que los empleados estan al servicio de la municipalidad , en el desarrollo de sus funciones La funcion de la oficina de personal se concentra en el cumplimiento de otras normas , procedimientos y políticas laborales A ellas se hara referencia a continuacion

3 SUELDOS Y SALARIOS

Definir los criterios mas acertados sobre los que se tiene que fundamentar la politica salarial de la municipalidad es una actividad de la administración de personal , ya que es la unidad que tiene que estudiar los principios y tecnicas para lograr que la remuneracion global que recibe el trabajador , sea la mas adecuada a la impotencia de su puesto, a su eficiencia personal , y las posibilidades de recursos financieros del municipio

Actualmente lo que ha sucedido en el municipio Nicaraguense es que las autoridades superiores definen los salario de forma espontanea sin ningún criterio tecnico que los oriente hacia una distribucion justa y equitativa de las compensaciones y ademas niegan la participacion en estas definiciones a la persona encargada de ejercer la funcion del personal Presentaremos algunos criterios basicos que las autoridades del municipio y el jefe de personal tienen que tomar en cuenta para definir su politica salarial

- En razon del puesto se debe analizar

  - Responsabilidades que la persona tendra a su cargo
  - Requisitos intelectuales (formacion intelectual necesaria, aspectos tecnicos a dominar , experiencia)
  - Requisitos fisicos (esfuerzo fisico necesario, capacidad visual, complexion física, la destreza y habilidad)
  - Ambiente de trabajo donde ejercera sus funciones (basurero, rastro , cementerio etc) Para realizar este análisis el jefe de personal debera auxiliarse en el manual de funciones de la municipalidad

- En razon a las necesidades del Empleado

  - Salarios minimos legales y contractuales (revisar el codigo del trabajo)
  - Seguridad social o servicios medicos que la ley le acredita

- En razon de la eficiencia

  - Que incentivos son necesarios para motivar la eficiencia laboral
  - Cada cuanto se realizaran promociones y ascensos
  - A que estaran sujetos los aumentos de salario

- En funcion de las posibilidades del municipio

  - Que nivel salarial y que tipo de prestaciones adicionales esta en condicion de ofrecer la municipalidad , en relacion al techo presupuestario definido para este rubro

- Se deben priorizar con el techo disponible las necesidades mas sentidas de la mayoria de empleados Como se hara este seleccion ? esto lo definira el comite de analisis salarial

Para la definicion de una politica salarial adecuada en las Municipalidades, existe un elemento que es muy util para la definicion de salarios y que además de definirlos esten acordes con los salarios ofrecidos en instituciones similares a la Municipalidad en cuestion Para evitar la rotacion de personal calificado en los aspectos Municipales por las discrepancias salariales del mercado laboral o las ofertas de salarios para un mismo cargo Es necesario que la Municipalidad realice **Investigaciones del mercado salarial**

¿Qué es la Investigación de Mercado Salarial?

La investigacion del mercado salarial consiste en la recopilacion de información relacionada con los salarios devengados o pagados a los empleados permanentes por las empresas publicas o privadas de un determinado sector Para el caso que nos ocupa la investigacion del mercado salarial estaría enfocada a investigar un puesto municipal con otro del sector público o privado que tenga similitud en lo que se refiere a la naturaleza, funciones, conocimientos y habilidades del puesto que se esta investigando Se debe tomar en cuenta el tamaño de la organizacion con la que se pretende hacer la comparacion y la cantidad de recursos que maneja para hacer una comparacion realista

¿Cuál es su Utilidad? ¿Cuándo debe Hacerse?

Cuando la municipalidad desee saber como se encuentra su oferta salarial en relacion a las demás instituciones publicas o privadas con caracteristicas similares, para determinar incrementos salariales y en que cuantia , cuando se quiera definir techos salariales minimos y máximos para un cargo determinado , estos entre sus usos mas importantes

¿Quién la debe realizar?

El Gerente Municipal a traves del encargado de personal son los responsables de conducir el proceso de la investigacion salarial Esta será presentada al Alcalde municipal para que este tome las decisiones mas acertadas en materia salarial

METODOLOGÍA SUGERIDA

Levantamiento de la Información

La recopilacion de los datos se hace directamente de los registros de personal y documentos de pago que las instituciones encuestadas manejan y que a traves de entrevistas y consultas previamente diseñados se obtiene la informacion

El levantamiento sugerido se basa en la descripcion de puestos "estandarizados", en el sentido de que los puestos a investigar representan un amplio rango de funciones y responsabilidades posibles de encontrar en las instituciones encuestadas o consultadas

Por ejemplo El contador de la municipalidad de Matagalpa, tiene mas responsabilidades que el contador de Ciudad Dario, mas personal subordinado , mas volumen de trabajo , mas funciones quizas Por tanto los salario van a diferir mucho , es aquí donde el encargado de personal de Ciudad Dario que es el que realiza la investigacion debe de recurrir a la busqueda de esta informacion en alcaldias que tengan características similares a las de su municipio podria ser por ejemplo Sebaco , la Trinidad , Tipitapa, Mateare, Nagarote, etc

Formularios a Emplear

Por medio del Formulario N°10 podremos investigar la informacion que nos interesa para determinar los salarios para el cargo o sector que estamos investigando únicamente se dara mayor interes en obtener la siguiente informacion

- Sueldo mínimo
- Sueldo maximo
- Periodo de pago
- Estructura de personal
- Otros beneficios adicionales

En el caso que se requiriese investigar otros aspectos colaterales al salario, el formulario propuesto debera ser actualizado por los responsables de conducir el proceso

Pasos a Cumplir para Realizar la Investigación

Seleccionado el formulario para recopilar la informacion y definido el tipo de informacion que se desea obtener se sugiere cumplir con los siguientes pasos

- Seleccionar los puestos a investigar y leer en el Manual de Funciones y Descripcion de Puestos de la municipalidad la informacion relativa a este
- Determinar el numero de muestras a obtener
- Definir el nombre de las instituciones a encuestar
- Concluido los pasos anteriores preceder a

Entrevistas

Para realizar las entrevistas a las alcaldias o instituciones seleccionadas se les debe enviar con anticipacion una carta donde se solicite la cooperacion en el proceso, posteriormente el encargado de personal debe desplazarse a dichas instituciones y con apoyo de los encargados o jefes de personal debe llenar el Formulario N°10 Para realizar este trabajo debe tener el cuidado de

- La informacion general relativa a la institucion encuestada solamente debe ser anotada en el primer puesto investigado
- Asegurarse de que la informacion salarial que le suministran es verdadera
- Asegurarse que la informacion que se le proporciona es la que corresponde a las caracteristicas del puesto investigado

Finalizada la entrevista y concluido con este proceso se debe proceder a la revision de los formularios la que debe ser realizada por el Administrador , Gerente Municipal o Alcalde Municipal

Tabulación de los Datos

Para realizar la tabulacion de los datos se debe utilizar el Formulario N°11, para ello se sugiere recurrir a modelos estadísticos simples y sencillos los cuales presentamos a continuacion

Consideremos que estamos investigando el sueldo de un auxiliar de contabilidad y que para ello encuestamos siete instituciones, donde obtuvimos los siguientes resultados sobre el sueldo actual que paga a este puesto

Empresa	Sueldo
A	C$ 650 00
B	660 00
C	650 00
D	625 00
E	625 00
F	650 00
G	715 00
7	4,575 00

Primer Método · Determinación de la Media

Vamos a calcular primero la media , esta no es más que dividir la sumatoria de los resultados obtenidos entre el numero de muestras en este caso

$$X = \frac{\text{Sumatoria de Datos}}{\text{Numero de Datos}}$$ en donde X = a la media

Sustituyendo los datos en la ecuacion obtendremos que

$$X = \frac{4,575\ 00}{7} = \textbf{C\$654 00 aproximadamente}$$

Aplicando este modelo estadistico la media del salario actual del puesto que se esta investigando en las siete muestras es de C$ 654 00

Segundo Método : La Mediana

Otro modelo que sugerimos aplicar para la tabulacion de los datos es la mediana, la mediana de un grupo de datos es la cantidad que esta al centro de todos los demas valores ordenados ascendentemente, aproximadamente es la mitad de las muestras son menores que dicho numero y alrededor de la otra mitad de las muestras son mayores que ese numero Para ser especificos ordenemos en orden ascendente las muestras indicadas en el empleo anterior

Empresa	Sueldo C$	
D	625 00	
E	625 00	
A	650 00	
C	**650 00**	**mediana**
F	650 00	
B	660 00	
G	715 00	
7	4,575 00	

En este caso la mediana es C$ 650 00 ya que este numero es el que cumple con lo que indicamos en el parrafo anterior ya que hay tres muestras arriba y tres muestras abajo Si se diese el caso que las muestras analizadas son un numero pero no existiria ninguna muestra en la posicion central tomariamos las dos muestras centrales y la suma de las dos las dividiriamos entre dos y asi obtendriamos la mediana

La Moda

Con el objeto de tener tres alternativas para fijar los ajustes a los salarios investigados se sugiere usar la moda, esta no es mas que identificar la muestra que con más frecuencia se repite y asi obtenemos el resultado por medio del uso de la moda Del caso que nos ocupamos obtenemos la moda agrupando las muestras por su frecuencia o las que se repiten mas veces ente caso vemos que la cantidad de C$ es la que tiene mas frecuencia (se repite mas veces)

Muestra	Frecuencia
L 625 00	2
650.00	**3**
660 00	1
715 00	1

En este caso la muestra con mayor frecuencia es C$ 650 00 ya que habria tres instituciones investigadas que pagan C$ 650 00 en el sector investigado ya sea este sueldo **mínimo o máximo** Finalizada la tabulacion de los datos, el Administrador, Gerente Municipal o' encargado de personal debe presentar el sueldo propuesto al Alcalde Municipal El salario propuesto se debe estructurar tomando como base la investigacion salarial y otros factores como los que se describen a continuacion

a Factor Legal

El Salario Minimo establecido por las leyes laborales de la republica

b Importancia del Puesto en Relación a las Demás Municipalidades

Es quizas uno de los elementos más importantes en la formación del salario siendo el valor relativo que le da al puesto en relacion a los demas en la Municipalidad y en comparacion con las demas Municipalidades de igual tamaño o categoria

El valor de un puesto difiere de otro por el grado de responsabilidad y requisitos para optarlo asi como el tipo de esfuerzo fisico mental que se requiere para desarrollarlo

c Méritos del Trabajador en el Desempeño del Puesto

Asi como el puesto es determinante en la fijacion del salario, el incremento de este depende del comportamiento del empleado en el desempeño del cargo, asi como de sus aptitudes personales para desempeñarlo

Ademas la calificacion de meritos del personal no solo sirve para determinar el incremento de los salarios para cada trabajador, sino que para establecer programas de capacitacion, planear futuros ascensos y promociones, etc

d Capacidad Financiera y Tamaño de la Institución

La capacidad financiera de una Municipalidad se determina por la cantidad de Ingresos Corrientes que recibe Este es uno de los elementos mas importantes para soportar una determinada cantidad en salarios y el resto de beneficios En algunos casos podremos observar que a pesar de los resultados de las investigaciones no existira la capacidad financiera para la nivelacion salarial o ajustes salariales

e Costo de Vida

En el estudio de salarios de la Municipalidad debe incluirse las variaciones en el costo de vida Los reajustes de salarios tienen que hacerse en base a la variacion de los indices de precios los cuales son proporcionados por el , Instituto Nicaraguense de Estadisticas y Censos INEC

Formulario N°10

MUNICIPALIDAD DE:
FORMULARIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO SALARIAL

1 NOMBRE INSTITUCIÓN

2 NOMBRE ENTREVISTADO

3 CARGO FECHA

TIPO DE EMPRESA

-

-

4 PERIODO	5 ESTRUCTURA DE PERSONAL
• SEMANAL • CADA 2 SEMANAS • QUINCENAL • MENSUAL	OPERATIVO _____ ADMINISTRATIVO _____ TOTAL _____

6 BENEFICIOS ADICIONALES _____

_____

_____

7 PUESTO INVESTIGADO _____ CODIGO _____

NATURALEZA Y RESPONSABILIDADES _____

_____

_____

_____

8 SALARIO DEL PUESTO INVESTIGADO

a) Sueldo Mínimo C$ _____

b) Sueldo Maximo C$ _____

c) Sueldo Actual C$ _____

_____ _____

Elaboro Reviso

Formulario N° 11

MUNICIPALIDAD DE
TABULACION DE ENCUESTA DE SALARIOS

CODIGO PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO ACTUAL		MEDIA		MEDIANA		MODA		PROPUESTO	
		MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO

Preparó

Reviso

4. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4 1 Que es la evaluación al desempeño ?

La evaluacion del desempeño del personal es un sistema dinamico de valoracion del esfuerzo que realiza un empleado para cumplir con sus funciones y con los objetivos que dicho puesto tiene definidos para contribuir con los objetivos globales de la municipalidad
Este sistema NO evalua a una persona por lo que ES si no que lo evalua por lo que HACE para la organizacion municipal

La seleccion de recursos humanos es una especie de " control de calidad " en la recepcion de materias primas, la evaluacion al desempeño es una especie de "inspeccion a la calidad del producto"

4.2 Cual es la utilidad de la Evaluación al Desempeño ?

Después de analizar los resultados de las entrevistas o de las boletas de evaluación la municipalidad podrá

- Vincular mejor al trabajador con su puesto de trabajo
  Esto es reubicacion del personal cuando el resultado nos muestre que factores de conocimiento , de personalidad , de calificacion estan por encima de lo que este puesto requiere o estamos sub utilizando a una persona que nos puede rendir mas en otro puesto

- Elaborar un plan de capacitacion bien dirigido para mejorar el desempeño
  A traves de la evaluación al desempeño se sabra que debilidades tecnicas tiene nuestro personal y a traves de que medios podremos superarlas

- Facilitara los procesos de definición de Salarios, promociones y incentivos salariales

- Mejorara las relaciones y la comunicacion entre el jefe inmediato y el subalterno al discutir lo que ambos piensan sobre el desempeño del trabajo

- La Municipalidad obtendra informacion basica para realizar investigaciones de los recursos humanos de la municipalidad , como por ejemplo nivel de rendimiento por direccion, departamento , unidades y personal y si este rendimiento esta en el nivel deseado

4 3 Objetivo que persigue la Evaluación al Desempeño

El objetivo de esta seccion del Manual es el de proveer a la Municipalidad de un modelo de medicion del potencial humano que labora para la alcaldia , aplicable a las condiciones y ambiente propios, de tal manera que el Alcalde Municipal cuente con una herramienta efectiva para mejorar cada vez mas la administración de sus recursos humanos

4 4 A quienes se aplica la Evaluación al Desempeño ? Que se evalúa ?

La Evaluacion del Desempeño debe aplicarse a todos los cargos en todos los niveles ocupacionales Esto implica que es necesario hacer evaluaciones con todo el personal A nivel administrativo desde el Gerente Municipal hasta el ultimo cargo operacional que exista en la municipalidad A nivel del gobierno municipal Alcalde Vice Alcalde, Concejales y Auditor interno el sistema de evaluacion al desempeño se definira en base a criterios muy especificos acordados en el seno del Consejo Municipal Cada municipalidad debe desarrollar su propio modelo de evaluacion al desempeño atendiendo sus circunstancias, su funcionalidad y a sus objetivos También estas evaluaciones pueden tener niveles, evaluaciones para los cargos operativos del municipio y para los cargos directivos

La Evaluacion al Desempeño de los empleados de la municipalidad se fundamenta en el analisis de tres aspectos basicos

1 El desempeño en el cumplimiento de sus funciones y las responsabilidades de su puesto

2 Desempeño en cuanto a cualidades y aptitudes hacia el cumplimiento de normas administrativas , disciplina laboral , seguimiento de los procedimientos administrativos , sentido de colaboracion , confianza y sigilo , positivismo al trabajo y deseos de superacion

3 En los cargos de direccion se incluiran aspectos como , las habilidades de liderazgo, capacidad para dirigir y organizar , creatividad e iniciativa , habilidad en la toma decisiones , capacidad para desarrollar equipos de trabajo , cumplimiento de los objetivos de la direccion y como estos contribuyen al cumplimiento de los objetivos globales

4 A nivel del Gobierno Municipal lo que se evaluara es la capacidad del Gobierno para lograr mas desarrollo y bienestar a los ciudadanos

El concepto **evaluación** debe entenderse en connotacion positiva, pues lo que se pretende no es examinar a un empleado para castigarlo, sino para determinar las causas de los niveles o grados de desempeño, cuyas causas pueden ser imputadas a la persona, pero tambien a las condiciones y ambiente del trabajo

Presentaremos un modelo de Evaluación al Desempeño que puede ser adaptado a las circunstancias de cada municipalidad , no se pretender vender una receta para la evaluación al desempeño, mas bien presentaremos un marco de referencia para la implementación de este sistema.

- La calificacion utilizada mostrara cuatro grados de desempeño asi

Grados		Calificacion
Excelente	=	Mas de 90 puntos
Muy Bueno	=	De mas de 75 hasta 90 puntos
Regular	=	De mas de 60 hasta 75 puntos
Deficiente	=	Menos de 60 puntos

La municipalidad al momento de definir esta calificacion , definirá para cada cargo cual es la calificacion mínima a aceptar para cada cargo, o sea el desempeño mínimo esperado para ese empleado en ese cargo Utilizando esta codificacion se permite el manejo independiente del evaluador y del evaluado con respecto a otros empleados que accidentalmente observan el formato

Se dispone de un tipo de formatos para la evaluacion individual de cada cargo cuya utilización es la siguiente

1 Para realizar la evaluacion del desempeño de las funciones principales estas deben estar ordenadas de mayor a menor grado de complejidad y de responsabilidad llenando el formulario de evaluacion N°12

2 Las funciones administrativas para puestos de jefatura como son planeacion, programación, direccion y control son únicamente aplicables a aquellos cargos que tienen este tipo de responsabilidades " cargos directivos", jefes de direccion y departamentos, etc y se consignaran en el formulario N°13

3 Los aspectos personales a evaluar como son Actitud al trabajo, disciplina administrativa, cooperacion confianza y responsabilidad estan ordenados con los factores de conocimiento general y los factores de responsabilidad como criterio, habilidad organizadora, actitud, confiabilidad, se calificaran por medio del formulario N°14

4.5 Procedimientos para la Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Para realizar una adecuada evaluacion del desempeño se deben cumplir las siguientes etapas

1 El Jefe del Departamento de Personal debe reunir a los Jefes de Departamentos para informarles sobre el proceso, su objetivo y forma de ejecutarlo de tal manera que ello no cause en los empleados y en la Municipalidad incertidumbres

2 Consultar el Manual de Funciones y Descripcion del Cargo y el esquema de jerarquia de la Municipalidad segun el Manual de Organizacion para determinar quienes seran los evaluadores y que cargos les corresponde evaluar

3 Los jefes o encargados de evaluar deben comunicar e informar mediante reunion de trabajo a los empleados el proceso que se realizara Además de ello deben determinar que funciones y responsabilidades principales serán las que evaluaran en los 5 aspectos del desempeño

4 Llenar el formato por el Jefe Inmediato con la codificacion seleccionada, asignar la calificacion en base a la siguientes estructura

Evaluacion del desempeño	_____
Evaluacion Aspectos Personales	_____
Total	100

Los puntos asignados seran determinados multiplicando el porcentaje promedio obtenido en cada calificacion vea formularios 12, 13, 14 por el total de puntos que le corresponden a cada factor a evaluar (vea instructivo para uso de manuales)

5 Analisis por el empleado evaluado, del formato que se le presenta con la calificacion del Jefe Inmediato El empleado considerara a su juicio la bondad de la calificacion y aceptara firmando o solicitara aclaracion y razones al Jefe Inmediato

6 Si el empleado no esta conforme con su evaluacion y calificacion solicitara a su jefe inmediato una reunion de **Concertación de la evaluación** aportando las razones de cada uno, para obtener la calificacion que en justicia puede merecer el empleado

7 Si por cualquier razon no llegaran a ponerse de acuerdo con los resultados de la evaluacion , el caso pasara al jefe del Departamento de Personal quien resolvera la situacion en litigio, sea escuchado individualmente a las partes o solicitando reunion, el fallo emitido por este ultimo sera de forzosa aceptacion por las partes mediante firma

8 Si el proceso se desarrolla normalmente y el empleado acepta su evaluacion el paso siguiente será el Análisis del formato de la evaluacion por el Jefe de Personal, quien revisara la sumatoria de puntos y promedios en las FUNCIONES y de los CONOCIMIENTOS-HABILIDADES , primero de forma individual y luego a nivel del departamento o direccion , para conocer

a La calificacion global del evaluado en cada conjunto de factores y comparar con el punto de calificación aceptado por la Municipalidad

b Seleccion de los factores que inducen baja en el promedio teniendo como base la calificacion individual de REGULAR Se aceptaran, como saludables para la Municipalidad calificaciones de MUY BUENO para desempeñarse o EXCELENTE **Estas valoraciones sobre la capacidad de cada empleado y el análisis conjunto de el rendimiento de las unidades de trabajo , serán un insumo clave para formular los planes de capacitación de la municipalidad , además las bases para el sistema de estímulos promociones y ascensos.**

c El ultimo paso será la comunicacion por escrito al empleado, por el Jefe del Departamento de Personal , de la calificación obtenida en conjunto y de los factores que deben ser tenidos en cuenta para mejorar, por parte del empleado, para ello se podra utilizar el ejemplo del Formulario # 15

4 6 Periodicidad de las evaluaciones

En la etapa de desarrollo en que se encuentra la Municipalidad debe hacerse una evaluacion a los 6 meses de formulado el Manual de Funciones y Requerimientos del cargo y luego cada 12 meses, buscando un seguimiento mas estrecho al desarrollo de los recursos humanos, con miras a un desempeño optimo para el cumplimiento de los objetivos de cada cargo, de cada area, asignados en el Manual de Funciones y requerimientos del cargo

4.7 Administración del Sistema de Evaluación del Desempeño

Son responsables de la aplicacion de cada formato el Jefe Inmediato de cada seccion o departamento

El Jefe del Departamento de Personal es el responsable de preparar los formatos, de comunicar a cada jefe la aplicación y las fechas, de vigilar el proceso de aplicacion, de recoger los formatos , de procesar la informacion, de analizar la informacion obtenida, de analizar con el Gerente Municipal o jefe de Departamento Administrativo y con el jefe inmediato cada caso y de comunicar la evaluación y las politicas de la Municipalidad para cada caso evaluado

Se reconocen tres instancias en la Evaluacion del Desempeño

1 evaluado-Jefe Inmediato
2 Jefe Departamento de Personal
3 Gerente Municipal - Administrador - Alcalde Municipal

El papel del Jefe del Departamento de Personal es exclusivamente tecnico mas no decisorio El papel decisorio le corresponde a la tercera instancia

La Direccion General del proceso esta a cargo del Jefe del Departamento de Personal

4.7 Instructivo para el Uso de los Formularios

Formulario N°12 Formulario Evaluación al Desempeño

- **Datos generales** del empleado se pueden obtener del Manual de Organizacion, planillas, expedientes, etc

- **Funciones específicas** El jefe evaluador revisara en el manual de funciones del cargo a evaluar y escogera de la descripcion de puesto el grupo de actividades especificas que considera mas importantes que el evaluado realiza El grupo no debera ser mayor de cinco, pudiendo agrupar al final en una sola consideracion las restantes de menor importancia, bajo la denominacion "OTRAS FUNCIONES" Si por alguna razon el evaluado ejecuta alguna funcion de importancia que no figura en la descripción de puesto, deberá agregarse consignando la respectiva nota en la columna de observaciones

- **Ponderación ,** en esta columna cuyo total siempre es 100% el evaluador debera distribuir el 100 entre el grupo de actividades que considere importante calificar, asignando a cada una un porcentaje que corresponderá a la importancia relativa que el asigne a esta función en relacion con los demás Por ejemplo, al calificar cinco actividades podria asignar porcentaje asi 50%, 30%, 10%, 5% y 5%, asumiendo que la actividad que carga 50% es la mas importante de todas, luego la de 30% y asi sucesivamente en sentido comparativo

- **Calificación**, en esta columna anotara la calificacion que considera que merece el evaluado como merito o desmerito al ejecutar la funcion que califica, para esto usara la tabla de preferencia que se menciona en el inciso 4 4 Escala de 0 a 100 puntos

- **Calificación Ponderada** , esta la puede obtener multiplicando los resultados de la columna # 1 de ponderacion, por los resultados de la columna # 2 de calificacion , los resultados obtenidos de esa multiplicacion por cada una de las funciones se sumaran y el total sera la calificacion ponderada del empleado en este formulario

Formulario N°14 Formulario del Desempeño Personal

En la primera columna se describen los aspectos que la municipalidad considera importante evaluar por ejemplo Disciplina laboral, Participacion y colaboracion, Responsabilidad laboral, actitud hacia el trabajo, trato al publico y otros aspectos de interés A continuación una breve descripción de los conceptos señalados o que se entiende por cada uno de ellos En la columna de Valuacion, anotará las calificaciones conforme la tabla de referencia de 0 a 100 puntos, que se ajuste al elemento de desempeño personal que califique Al final ponderara la calificacion dividiendo la suma de las calificaciones entre el numero de elementos que ha calificado (5 ó 6)

Formulario N°13

Procedera en forma similar a la del Formulario N°14, calificando únicamente los puestos de jefatura que se consideren en los niveles jerarquicos, GERENTE MUNICIPAL, DIRECTORES , JEFES DE DEPARTAMENTO , JEFES DE SECCION

Resumen de los Formularios de Evaluación

A los empleados se les llenara el formulario # 12 y 14 A los cargos de jefatura los tres formularios # 12, 13, 14

Es importante obtener las firmas del evaluado, evaluador, revisor, si se presentaran situaciones de negativas de firma, tal situacion debera consignarse en cada formulario o una nota general al final

4 8 Como realizar una Entrevista de Evaluación ?

Un a vez que supimos como utilizar los formatos que reflejaran la puntuacion de la evaluacion al desempeño veremos como se recolectara la informacion para calificarla

Para llevar a cabo esta tarea se realiza una **Entrevista** en la que participa la persona a evaluar y su jefe inmediato y se abordan aspectos especificos de funcionalidad y comportamiento que describiremos mas adelante

Este proceso se repite para los cargos de jefatura nada mas que los actores son el Alcalde Municipal su Gerente Municipal y sus Directores o Jefes de Departamentos en estas se analizaran otros aspectos adicionales como lo son el liderazgo , la capacidad de direccion , organizacion y de alcanzar resultados convenientes al municipio

Por la importancia que tiene la entrevista dentro del proceso de evaluacion, se mencionan algunas orientaciones prácticas para que el evaluador las pueda utilizar en forma adecuada al hacer la entrevista

El resultado de una entrevista, conforme sea orientada puede ser

- Altamente enriquecedor y grato
- Presionante y molesto
- Pobre e intranscendente

Antes de la Entrevista:

1 Determinar el porcentaje de importancia de cada funcion en la descripcion del puesto evaluado, es decir, su peso ponderado, que aparecerá en la columna respectiva del formulario

2 Prepare un resumen del comportamiento del empleado con respecto a su disciplina laboral, cumplimiento de las politicas, reglamentos y normativas reflejando los aspectos mas relevantes en estos topicos, dentro del periodo a evaluar

3 Prepare un resumen de los reconocimientos, estímulos y premios que el empleado ha recibido dentro del periodo a evaluar Para los puntos 3 y 4 puede auxiliarse en el expediente que personal lleva de cada empleado

4 Preparese mentalmente a observar resultados de la entrevista, recordando los propositos que se persiguen **mejorar la productividad del empleado, mejorar la comunicación, orientar mejor el desarrollo del personal y fijar bases para determinar mejor los sueldos, promociones, estímulos y vincular mejor al empleado con su cargo** En ningun momento la entrevista es una oportunidad para destruir, confrontar, cobrar deudas pendientes, burlarse de la persona evaluada

Inicio de la Entrevista

1 Explicar al evaluado el proposito de la entrevista, aclarandole que la misma se basara en las funciones del puesto y en su caso en las metas preestablecidas para su cargo

2 Leer conjuntamente el objetivo del puesto y comentarlo Cree usted que ha cumplido con el objetivo definido para su cargo? si ? no ? que ha pasado ? cuales son sus aportes mas importantes a la alcaldia ? Esta dinamica contribuira ha aclarar de porque existe el mismo dentro de la Municipalidad, y asi se entendera mejor la mayor o menor importancia de cada funcion del puesto

3 Leer en forma corrida todas las funciones del puesto Se hara enfasis en la funciones seleccionadas como mas importantes en el formulario para ese cargo

4 Solicitar al evaluado que comience a analizarse a si mismo en cuanto a su actuacion en el puesto, Que funciones cumple, que funciones no cumple, por que no las cumple, que le impide hacerlo, **el evaluador agregará sus comentarios y puntos de vista.**

5 La calificación será fijada inicialmente para cada función por el evaluador y al concluirse las discusiones de todas las funciones, el evaluado podra argumentar si tuviere desacuerdo en alguna calificacion

6 Remitir a la Unidad de Personal los formularios y calificaciones, para su inmediato proceso

Personal Excluido de Aplicación del Sistema de Evaluación

No se aplicaran los procedimientos indicados en este Manual en aquellos puestos cuya contratacion se hace para realizar funciones especificas (como asesorias, consultorias, contratos en base a metas previamente establecidas, horarios especiales y otros puestos con salarios base y comisiones, etc)

Formulario -12

FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Empleado _____ Cargo _____

Jefe Inmediato _____ Cargo _____

Tiempo de Servicio _____ Fecha de Evaluacion _____

Nº	FUNCIONES A EVALUAR	PONDERACIÓN 100 % (1)	CALIFICACIÓN de 0 a 100 (2)	Calificacion Ponderada 1 x 2
1				
2				
3				
4				
5				
	Totales Promedios Porcentuales			

Observaciones _____

_____

_____

_____ _____

Firma Evaluado Firma Evaluador

_____

Firma Jefe de Personal
(En caso de conflicto)

Formulario N°13

EVALUACION DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN (JEFES)

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN de 0 a 100
OBJETIVOS El grado de cumplimiento de los objetivos planteados a su derecho o su departamento y evaluar el aporte de estos a los objetivos globales del municipio PLANEACION Conducen sus planes al logro de los objetivos planteados, determina acciones concretas para el logro de los mismos DIRECCION Es capaz de motivar a sus sobordinados para que estos cumplan con eficiencia sus funciones, sus subordinados lo ven como a un lider, lo respetan, le tienen credibilidad, se comunica constantemente con ellos, los ayuda en el trabajo diario, ha formado con sus subordinados un verdadero equipo de trabajo HABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Es capaz de prever una situacion problematica, resuelve con habilidad los problemas de su departamento direccion, toma la iniciativa en una situacion problematica, propone acciones concretas y eficaces para resolver problemas ORGANIZACION Es habil para distribuir equitativamente las cargas de trabajo en su direccion, tiene definidos mecanismos de coordinacion interna en su direccion, delega efectivamente a sus subordinados, es centralista CONTROL Tiene definido un sistema de control de sus recursos en la direccion, se ajusta al sistema de control interno vigente	
SUMAS NOTA Relaciones estas calificaciones al logro de objetivos planteados	
PONDERACION	

Firma Evaluado | Firma Evaluador | Jefe de personal

Formulario N°14

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL

DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN de 0 a 100
DISCIPLINA	Cumplir con el Reglamento interno, normas y Procedimientos administrativos (puntualidad, no faltar solo bajo causas muy justificadas)	
RELACIONES Y COOPERACION	Mantener relaciones armoniosas y trato cortes con sus compañeros y Jefes, grado de interes en prestar colaboracion en actividades ajenas a su puesto	
RESPONSABILIDAD	Grado de confianza, responsabilidad y lealtad puestos en el desempeño de sus funciones	
ACTITUD HACIA EL TRABAJO	Grado de entusiasmo y deseos de superacion	
TRATO CON EL PUBLICO (Si procede)	Cortesia amabilidad y calidad de atencion en el trato con el publico y contribuyentes	
	SUMA	
	PONDERACION (Divida la suma entre el total de factores calificados)	

Firma Evaluado

Firma Evaluador

Firma Jefe de Personal
(En caso de conflicto)

Formulario # 15

EJEMPLO DE COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Fecha

Señor

_____
_____
_____

Estimado Sr

Por este medio se le informa que los resultados de la Evaluacion del Desempeño como de sus aspectos personales fueron los siguientes

Evaluacion del Desempeño	_____
Evaluación Personal	_____
Promedio Evaluacion	_____

Tal como se indica en esta, es importante su cooperacion en el sentido de que mejore en las siguientes caracteristicas de desempeño

_____
_____
_____
_____
_____

Seguidamente se puede incluir un parrafo ya sea de felicitacion o haciendo mencion a la situacion del evaluado Tambien informarle que la municipalidad lo incluira en al plan de capacitacion de _____ para superar los aspectos _____

Atentamente,

5. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

5 1 La Capacitación en los Municipios Nicaraguenses

Nos podríamos preguntar que ha pasado con la capacitación en nuestras municipalidades, por que tantas deficiencias tecnicas y de desarrollo en nuestros empleados municipales, se ha entendido, que la capacitacion es mandar a nuestro personal a recibir cursos de computación cuando en la municipalidad no hay computadoras o solo hay una , asi como mandar a alguien de servicios municipales a prepararse sobre como montar un sistema de catastro y luego dejarlo siempre en servicios municipales Lo que caracteriza a la capacitacion municipal actualmente es que surge de manera espontanea, no es producto de un diagnostico para determinar las necesidades reales de capacitacion, no es producto de un plan para eliminar debilidades administrativas reales Trataremos en este apartado del manual brindar alguna ideas basicas para detectar necesidades de capacitacion y como elaborar un plan para impulsarla

Generalmente se confunden dos conceptos el de capacitacion y el de adiestramiento , **Que es la Capacitación ?** es un proceso de comunicacion y desarrollo permanente tendiente a satisfacer los requerimientos de una organizacion en cuanto a que su personal desempeñe cada vez con mas tecnicismo y profesionalidad sus labores y que a la vez satisfaga las necesidades de realización individual y social de este personal **Y Que es Adiestramiento ?** Es el proceso que hace posible que el trabajador se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo

Una vez aclarados estos conceptos responderemos una pregunta clave **Por que es importante la capacitación para las municipalidades ? No se puede hablar del proceso de Desarrollo de un Municipio si este no cuenta con un personal altamente calificado que contribuya al logro de los objetivos estratégicos planteados para lograr ese nivel de Desarrollo**

Los tipos de capacitacion por razones didacticas se dividen en dos aspectos

1 Capacitacion para el trabajo, consiste en la preparacion que debe de recibir cada trabajador antes de integrarse a su puesto y forma parte del proceso de induccion de personal

2 Capacitacion en el trabajo , es la referente a la capacitacion que cada trabajador debe recibir como derecho para que mejore o perfeccione las tareas que tiene encomendadas, con nuevas y diferentes tecnicas asi como para tener la oportunidad de tener movilidad a otra plaza o area de trabajo

5 2 Detección de las necesidades de capacitación

La investigacion de las necesidades de capacitacion es la primera etapa del proceso de capacitacion , ya que al realizarse los pasos subsecuentes son mas eficaces en virtud de que se fundamenta en el conocimiento de las instancias que requieren ayuda para el mejor desarrollo de su trabajo **Esta etapa es de suma importancia, ya que si la capacitación no es dirigida a satisfacer necesidades presentes o a prevenir futuras, se desperdician recursos humanos, financieros y materiales**

Se definen como necesidades de capacitacion aquellas carencias referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que interfieren en el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones de su puesto

Las necesidades de capacitacion pueden encontrarse en varios niveles, que son

- A nivel organizacional Se refiere a las necesidades de la administración municipal , que si bien no se refieren a carencias del trabajador, pero si repercuten en el desempeño de su trabajo, ya que se refieren a limitaciones o problemas generales que presenta el municipio en su estructura administrativa y tecnica **Estas necesidades pueden detectarse al realizar diagnósticos acerca del funcionamiento general de la organización**

- A nivel ocupacional Son limitaciones o diferencias en conocimientos, habilidades, y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo departamento

- A nivel individual Son aquellas deficiencias particulares que presenta un trabajador en cuanto a conocimientos , habilidades, y actitudes **Estas necesidades y las anteriores pueden detectarse a través del análisis minucioso de las evaluaciones al desempeño , este análisis lo realiza el jefe de personal en conjunto con el jefe de la dirección o departamento afectado**

La investigacion de necesidades de capacitacion, independientemente del nivel en que se presenten, debe responderse las siguientes interrogantes
- En donde se requiere la capacitacion ?
- En que aspecto se requiere la capacitacion ?
- Quien necesita la capacitacion ?
- Que incidencias justifican la necesidad ?

Tanto los Diagnosticos acerca del funcionamiento de la organizacion hechos por entes externo a la mismo (consultores privados con fondos propios o donados, Instituciones de desarrollo municipal u otros) y las evaluaciones al desempeño constituiran las guias mas importantes para los procesos de capacitacion y las menos costosas al municipio, pero estas tampoco son las únicas

El jefe de personal debe saber que las necesidades de capacitacion son presentes y futuras ya que las organizaciones, como los puestos e individuos son cambiantes (aumento en la demanda de servicios, reestructuracion de la organización, establecimiento de nuevas metas y objetivos , nuevos programas etc) Tambien esta necesidades son Manifiestas o Encubiertas

Las necesidades Manifiestas no requieren un proceso de investigacion profundo ya que son obvias por ejemplo nuevos ingresos , transferencias de personal , cambios de metodos o procedimientos para hacer las cosas, ampliacion de los servicios, cambios de maquinarias y equipos

Las necesidades Encubiertas son aquellas que no se pueden visualizar a simple vista, y requieren un proceso de investigacion mas a fondo, se recomienda buscar la ayuda de especialistas para llevarlas a cabo (consultores externos, INIFOM, ONG'S, etc)

El Diagnostico que la municipalidad debe de requerir a estos especialistas en caso de no poseer recursos internos para realizar esta investigaciones es el siguiente

1 Determinar las areas o dependencias que presentan mayores problemas y necesidades de capacitacion, asi como mencionar las causas que la generan

2 Definir los aspectos y el grado de capacitacion que requieren dichas areas y cuantas personas requieren ser capacitadas

3 Diferenciar necesidades grupales y individuales de capacitación

4 Jerarquizar las necesidades que requieren solucion inmediata y cuales requieren solucion a mas largo plazo

5 Enunciar cuales necesidades se pueden resolver a lo interno y cuales se tendra que recurrir a otras fuentes de capacitacion

6 Otros problemas que se relacionen con la falta de capacitación sus consecuencias cuencias a corto y largo plazo

5.3 Una guía practica para elaborar un plan de capacitación

- Una vez que se conocen las necesidades de capacitacion, vía diagnostico organizacional a nivel general, realizando diagnosticos especificos por areas o a traves de los resultados de la evaluacion al desempeño el jefe de personal en coordinacion con los jefes de direcciones y departamentos procederan a la elaboracion de un plan de capacitación por areas de trabajo, este plan tratara de elaborarse de la manera mas sencilla posible Vea formulario # 16

- La sumatoria de todos los planes de capacitacion por cada area de trabajo constituiran el plan de capacitacion general para la municipalidad, no se realizara otro tipo de capacitacion que no este dentro de este plan, salvo casos muy especificos, este plan , incluiran el area a capacitarse, la fecha probable de capacitacion, los participantes, los instructores y el lugar de la capacitacion

- Este plan será presentado al Gerente Municipal y luego al Alcalde municipal para su revision y aprobacion una vez aprobado el Alcalde remitira una comunicacion escrita al area de presupuesto para que se incluya en el mismo, cargando la parte correspondiente a cada programa y subprograma involucrado en dicho plan

- Este plan de capacitacion se elaborara entre los meses de Octubre y Noviembre para facilitar su inclusion en el presupuesto del periodo siguiente

- Una vez aprobado el plan de capacitacion el jefe de personal notificara a cada direccion y departamento las fechas, tipos de capacitacion y los lugares donde se impartira para disponer de antemano al personal a su ejecución

- Es responsabilidad del jefe de personal la coordinacion, apoyo logistico y ejecución de cada un de estas actividades

- Es responsabilidad del jefe de personal evaluar posteriormente el impacto de cada una de estas actividades a traves del seguimiento y observacion de los resultados en el desempeño de la direccion, departamento o individuo en el sentido de que si mejoro en relacion al desempeño anterior, o sea revisando nuevamente la eficiencia con que se desempeña actualmente

- El jefe de personal debe de saber de que **la rotación de personal es el enemigo principal de los procesos de capacitación,** ya que se pierde tiempo, trabajo y dinero Ademas de representar uno de los principales obstaculos para impulsar cualquier proceso de desarrollo en el municipio

FORMATO # 16

68-A

PLAN DE CAPACITACION ANUAL DEL MUNICIPIO. _____ FECHA _____

FECHA	DEPTO O SECCION	PARTICIPANTE	TIPO DE CAPACITACION	LUGAR
Enero 1997 al Marzo 1997.	CONTABILIDAD.	LEOPOLDO HUETE	CONTABILIDAD COMPUTARIZADA.	ESCUELA DE COMERCIO - PATRIA.
Febrero 1997 meses Consecu- tivo.	SERVICIOS MUNICIPALES	CARLOS GONZALEZ	CARRERA ADMINISTRATIVA	ENIFON.
Mayo 1997 al 30 de Mayo 1997.	PERSONAL	LEAL ORTIZ	[illegible] RECURSOS HUMANOS.	ENIFON

JEFE DE PERSONAL

GERENTE MUNICIPAL

ALCALDE MUNICIPAL

6. PROCEDIMIENTO PARA PROMOCIONES Y ASCENSOS

Con el fin de garantizar la continuidad en el funcionamiento de la administracion municipal y lograr un estimulo en el personal, es muy importante que se asegura el empleo a personas capaces y eficientes , brindandoles la oportunidad de progresar, evolucionar y ascender en la estructura jerarquica De esta forma es posible contar con personal apto para ocupar cargos superiores en la administracion municipal, ademas de reducir los costos de reclutamiento, seleccion, contratacion y aprendizaje de personal

El sistema de promociones y ascensos debe ser planeado por la oficina de personal en estrecha coordinacion con los jefes de direcciones y el encargado de presupuesto Se tiene que tomar en cuenta que no siempre habra puestos suficientes para ascender a todo el personal a un grado superior , ya que la disponibilidad de puestos disminuye a medida que se asciende en la estructura jerarquica de la organizacion

El ascenso es una oportunidad y no un derecho para el personal. El ascenso se gana con esfuerzo, desempeño, sacrificio, y competencia.

Existen dos elementos claves para desarrollar un proceso de promociones y ascensos

- Un manual de funciones y su clasificador de cargos, donde se describe con claridad los requisitos para el cargo (preparacion, habilidades, experiencia, estudios, etc)

- Un sistema de evaluacion al desempeño que nos permita conocer la calidad y eficiencia con que los empleados desarrollan su trabajo, además de su comportamiento personal en la organizacion y reconocer si es apto o no para el cargo propuesto

Estos dos elementos determinan otros como lo son :

- Puestos homogeneos para todas las dependencias Municipales
- El ascenso se asigna a un puesto o categoria y no a un individuo y debe de determinarse de acuerdo a su nivel de trabajo, tipo de funciones, el grado de responsabilidad, preparacion academica, y aptitud que se requieran para el puesto
- Se requiere una congruencia entre niveles y categorias y sueldos y salarios
- Las promociones se realizan cuando se haya demostrado una capacidad cada vez mayor en la realizacion de un trabajo a nivel superior

Factores para realizar Promociones y Ascensos

Conocimientos estos se traducen en principios teoricos, practicos o titulos legalmente expedidos que se requieran para el desempeño de su trabajo

La aptitud, iniciativa, responsabilidad, eficacia para efectuar una actividad, antiguedad en el servicio y la disciplina laboral

Evaluación de factores para el ascenso y promociones.

- Tener un puesto fijo dentro de la municipalidad (deberia de excluir a personal de confianza de la direccion superior)
- Haber desempeñado la plaza inferior vacante por un termino no menor de seis meses
- Aprobar los factores para promociones y ascensos
- Aprobar los examenes establecidos para el nuevo cargo
- Avalado por el jefe del departamento
- Estar entre el rango de muy buen trabajador o excelente en la ultima evaluacion al desempeño

Comisión Evaluadora

En cada Municipalidad se formara una comision evaluadora para revisar los casos de ascensos que la integraran el Alcalde o Gerente Municipal, el jefe de personal, el jefe del departamento en el que exista la plaza vacante Esta comision analizara con detenimiento cada uno de los factores señalados anteriormente y votaran por el candidato que a criterio de cada uno de ellos cumpla con los factores y obtenga las calificaciones mas altas en las pruebas El candidato que reuna mas votos a favor es el que ocupara la vacante en competencia

La comisión tambien tiene responsabilidades en cuanto a

- Invitar al concurso de las plazas vacantes
- Requisitos y plazos para las solicitudes
-Verificar que los participantes realicen la pruebas establecidas para aspirar al cargo
-Calificar los factores para realizar ascensos y promociones
-Otorgar las vacantes a las personas que hayan obtenido la mayor calificacion aprobatoria

7. PROCEDIMIENTOS GENERALES

7 1 HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Desde la optica de la administracion de los recursos humanos u oficinas de personal la seguridad e higiene de los trabajadores constituye una de la principales bases para la preservacion de la fuerza de trabajo La seguridad e higiene son 2 actividades que esta intimamente ligada para garantizar las condiciones para mantener cierto nivel de salud de los empleados De acuerdo al concepto de la organizacion mundial de la salud y el codigo del trabajo titulo VIII, art 48 al art 55 de la Direccion General de Higiene y Seguridad del Trabajo

¿Que deseamos hacer para garantizar condiciones adecuadas de Trabajo en las Alcaldias?

7 2 HIGIENE DEL TRABAJO

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservandolo de los riesgos de salud inherentes a la tarea del puesto y el ambiente físico donde son ejecutados

Principales Aspectos de un Plan de Higiene del Trabajo

- Incluye prestaciones del servicio medico
- Servicios medicos adecuado que incluye botiquin de primeros auxilios eliminación y control de las areas insalubres, supervision en la higiene y la salud, utilizacion de los hospitales y examenes medicos periodicos para todo el personal
- Programas informativos destinados a mejorar los habitos de vida y aclarar en los asuntos de higiene y seguridad, la higiene del trabajador es exclusivamente preventivo, ya que tiene como por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoriamente o definitivamente

Principales Objetivos de la Higiene del Trabajador

- Eliminar causas de enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por personas enfermas
- Lograr el mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo

Procedimiento para el Cumplimiento de estos Objetivos

- Elaborar una campaña informativa, que indique los posibles peligros existentes y que muestren como se pueden evitar
- Informar a los trabajadores sobre el uso y operación de las maquinas
- Condiciones de trabajo en que se desarrolla la Actividad Naturaleza física (Iluminacion - Ruido - Temperatura) El tiempo (Horas de trabajo, periodo de descanso, etc) Social (Organizacion - Formal e Informal, Nivel Jerarquico)

Naturaleza Física de Trabajo

La Iluminación

Cuando no es adecuada en lugares cerrados, afecta la visión del trabajador causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso e influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte de las accidentes de trabajo

Procedimiento para mantener un Sistema de Iluminación

- Tener suficiente de manera que cada foco luminoso, lampara, bujía, proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo
- Ser constante, uniforme y bien distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos, es razon de las variaciones de la intensidad de la luz
- Estar bien distribuida (Directamente - Indirectamente - Semi directamente)
- Estar bien colocada para no causar ofuscamiento o brillantes que fatiguen la vista por sus constantes acomodaciones visuales

El Ruido

Es considerado, generalmente como un sonido indeseable y tiene dos caracteristicas Frecuencia y la intensidad

La Frecuencia del sonido es numero de vibraciones por segundo emitida por el fuerte ruido y es medida en ciclos, por segundos La intensidad del sonido es medida por Decibeles

La Exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce perdida de la audicion, proporcionalmente al tiempo de la exposicion
El control del Ruido elimina, o por lo menos reduce los sonidos indeseables genéricamente, los ruidos pueden ser

- Continuos Maquinas, motores, ventiladores
- Intermitentes Prensa, Herramientas neumaticas y forjadas
- Variables Personas que hablan, manejo de herramientas o materiales

Procedimiento para neutralizar los efectos de Ruido

- Analizar las areas de trabajo, donde los trabajadores estan expuestos al ruido

- Comprarle los equipos protectores auditivos correspondientes para que se utilicen en las areas de trabajo afectado

Condiciones Ambientales.

Son basicamente la temperatura y la humedad y otros factores importantes son la ventilacion, la composicion del aire, las condiciones toxicas

Debemos preocuparnos por brindarle a los trabajadores de la Alcaldía las condiciones ambientales optimas, para que puedan cumplir con sus funciones especificas de trabajo Procurando que los locales cuenten con la temperatura y ventilacion adecuada

7.3 SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Es el conjunto de medidas tecnicas, educativas, medias, y psicologías, empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir y convencer a los trabajadores para tener medidas preventivas Su empleo se hace necesario para el desarrollo satisfactorio del trabajo como sabemos cada dia es mayor el numero de instituciones publicas que establecen sus propios servicios de seguridad

La finalidad de los servicios de seguridad son establecer normas y procedimientos, que ponen en practica los recursos disponibles para lograr la prevencion de accidentes y controlar los resultados obtenidos

Un programa parte del principio de que la prevencion de accidentes debe ser alcanzada por la aplicacion de medidas y solo puede aplicarse acertadamente con un trabajo de equipo

La Responsabilidad de la seguridad del trabajo puede ser

- El jefe del area administrativa o financiera, el jefe de personal o quien el alcalde delegue para esta funcion

- Otra opción seria contratar un especialista para que actúe como inspector y supervisor de seguridad que proporcione la orientacion en cuanto a la prevencion de accidentes Deberia tener conocimiento de las areas inseguras, señalarlas, eliminarlas y tomar las medidas necesarias

Principales Áreas de Seguridad en Trabajo.

- Prevencion de Accidentes
- Prevencion de Robos
- Prevencion de Incendios

a) Prevencion de Accidentes

Se define como "Un hecho no premeditado del que resulta un daño considerable" y tambien se define como "Un hecho o una serie de hechos que en general y sin intension, producen lesion corporal, muerte o daño material

¿Que ocasionan los accidentes de trabajo?

- Incapacidad temporal, que es la perdida total de la aptitud por el trabajo durante el dia del accidente o durante un periodo menor de un año

- Incapacidad permanente parcial, es la reduccion de la capacidad laboral ocurrida durante un dia

- La perdida total de la capacidad de trabajos por muerte

Principales causas de Accidentes en los municipios o Alcaldías

- Paredes, techos, pisos que no ofrecen ninguna seguridad
- Falta de limpieza
- Escaleras sin barandas
- Falta de proteccion en lugares de peligro
- Iluminacion Deficiente
- Ruidos Excesivos
- Contaminacion ambiental
- Maquinas mal protegidas
- Acumulacion de maquinaria y personas
- Señalizacion mal colocada

- Falta de equipos de proteccion
- Herramientas defectuosas
- Acumulación de objetos mal colocados e inseguros
- Instalación eléctrica en mal estado
- Llaves electricas sin proteccion
- Carencia de extinguidores, mangueras, etc
- Obstrucción de escaleras, corredores, etc

Procedimiento para evitar accidentes.

En los Municipios o Alcaldias debemos de neutralizar las posibles causas que puedan provocar accidentes, tratando de revisar, cuales de las principales causas de accidentes tenemos en nuestro Municipio o Alcaldia u podemos corregirla a tiempo para evitar futuros accidentes

Prevención de Robos

En cada Municipio o Alcaldia, se tiene su servicio de vigilancia propio Que debe tener como funcion principal

- El control de entrada y salida del personal
- Control - Entrada y salida de vehiculos
- Estacionamiento fuera del area de las oficinas
- Ronda por las areas externas y por el interior de las dependencias Municipales
- Registro de maquinas, equipos y herramientas
- Controles contables

Prevención de Incendios

Cuando las Alcaldias o municipios tengan mercancías, equipos e instalaciones valiosas que proteger, se exige una planeacion cuidadosa Se requiere de conjunto de extinguidores, reserva suficiente de agua, asi como tambien de deteccion, alarma y entrenamiento del personal

Procedimientos para prevenir incendios

- Formar brigadas con los trabajadores en coordinacion con SINACOI o bomberos de la localidad
- Dotar la Alcaldia o Municipio de extinguidores en los puntos vulnerables, en coordinacion con los bomberos de la localidad
- Colocar hidrantes o fuentes de agua cerca de la Alcaldia o Municipio
- Preparar planes preventivos en casos de incendios

Relaciones Humanas

El desempeño adecuado del personal Municipal esta intimamente ligado con el ambiente laboral de las dependencias, tomando como base las relaciones humanas o interpersonales, tanto en línea vertical entre supervisores y subordinados, como en linea horizontal entre el personal de igual nivel jerárquico

Es conveniente señalar que las relaciones humanas se enriquecen notablemente cuando se adoptan políticas encaminadas a mantener y elevar la moral de trabajo, en virtud de que asi como las personas requieren en su existencia individual estimulos, los servidores publicos requieren de incentivo no solo para sentirse bien en su campo de trabajo, sino para elevar la calidad de las funciones de gobierno y de administracion del municipio

Elementos que influye en el comportamiento de los servicios públicos

- Tener empleo estable
- Trabajar en ambiente fisico agradable
- Recibir salarios justos
- Trabajar con compañeros agradables
- Gozar de prestaciones adecuadas
- Desarrollar trabajos atractivos
- Tener oportunidad de demostrar iniciativas
- Tener facilidad para ganarse ascensos

Procedimientos para tener relaciones humanas en el Municipio

- Garantizar al trabajador un empleo digno y estable
- Tener oficinas con ambiente agradable
- Tener una politica salarial acorde al desarrollo economico de la Alcaldía o Municipio
- Montar sistema de plan de capacitacion de los miembros de la Alcaldia o Municipio en relaciones humanas
- Elaborar un plan para motivar a los trabajadores del municipio o Alcaldía

¿Como podemos aplicar el plan de higiene y seguridad laboral, para Alcaldias pequeñas?

Como podemos observar, el concepto y aplicacion de un plan de higiene y ocupacion laboral es muy amplio y las Alcaldias pequeñas, no tienen los recursos humanos y monetarios para llevarlo a cabo

Para aplicar los elementos sustantivos del plan y se ejecuten de manera gradual eje el plan de higiene del trabajo (la atención medica y programas informativos), la seguridad del trabajo (prevencion de accidentes y robo) ver pag # 70 y pag # 72

¿Quien ejecuta esta responsabilidad?

El personal o quien ejecuta esta función es la Alcaldía

Ventajas y desventajas de tener un plan de higiene y seguridad laboral

Las Alcaldias que definen metas y objetivos de corto y largo plazo podrán evaluar su crecimiento y desarrollo, por lo tanto tendran recursos economicos y humanos para poder implementar, planes que garanticen la higiene y seguridad que el recurso humano requiere para ser mas eficiente en el cumplimiento de sus funciones

Ventajas	**Desventajas**
1- Recursos Humanos saludables, optimas condiciones laborales	1- Personal que no este en condiciones saludables
2- Personal altamente motivado	2- Personal sin iniciativa, ni creatividad
3- Personal documentado como combatir las enfermedades	3- Personal que desconoce el origen de las enfermedades y no sabe como combatirlas
4- Personal que sabe como neutralizar las adversidades de falta de iluminacion, ruido y condiciones ambientales	4- No existe preocupación por mejorar las condiciones minimas de trabajo
5- Elementos capacitados para combatir incendios, robos, y accidentes	5- Incremento de accidentes laborales, no se prevee medidas contra incendios o una vigilancia adecuada contra robos

8 PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE ASISTENCIAS

La Oficina de personal es la responsable de elaborar el control de asistencia Esto le permitira tener el control de quienes llegan temprano y quienes no, y tomar las medidas correctivas en caso necesario como por ejemplo deducciones por llegadas tarde, llamados de atencion u otras medidas

Procedimiento para el control de asistencia

- Instalacion de un reloj marcador con las tarjetas correspondientes (vea formulario # 17) forma de la tarjeta para el reloj Las tarjetas por la mañana se retiraran 15 minutos despues de la hora oficial de entrada y las tendra en su poder el responsable de personal, si un empleado llega tarde inmediatamente el jefe de personal lo puede amonestar verbalmente, si reincide lo hara por escrito y si reincide se suspendera por un dia de sus labores sin goce de salario Por la tarde las tarjetas se ubicaran en el tarjetero a la hora de salida en punto

- En las municipalidades donde no se dispongan de un reloj marcador se implementara un libro de control de asistencia diaria según formulario # 18

- Para cualquiera de los dos mecanismos que se estén utilizando el control de asistencia se realizara diariamente para verificar personal ausente, presente, permisos, vacaciones Vea formulario # 18 resumen del control de asistencia

- Antes de finalizar la quincena se establece el computo total para cada uno de los empleados, estos cálculos son de gran utilidad para la elaboracion de la planilla de personal permanente y temporal

  El resumen de control de asistencia se totalizara la final del mes para elaborar el computo mensual de puntualidad y asistencia y sera remitido al Alcalde, Gerente Municipal, y los Jefes de direccion y departamentos par hacerles saber con exactitud el comportamiento de sus subordinados vea formulario # 18 y grafico # 19 resumen del control de asistencia por departamentos

Formulario N° 17

TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA

N°

NOMBRE

QUINCENA

AL

DIA	Mañana		Tarde				TOTAL HORAS
	Ent	Sal	Ent	Sal	Ent	Sal	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Total Horas Ausencia

Llegadas Tardias N° Minutos

Nota Este registro es propio para reloj marcador pero al mismo tiempo puede ser aplicado por medio de un libro de entradas y salidas

HOJA O LIBRO DE CONTROL DE ASISTENCIA

Este Libro ó Hoja de Asistencia se debe de llevar en la Oficina de Personal y debe ser Controlado por Personal

FECHA	LIBRO O CONTROL DE ASISTENCIA						FIRMA
	DPTO U OFICINA	NOMBRE DEL EMPLEADO	ENTRADA		SALIDA		
			M	T	M	T	
29/09/86	FINANZAS Contador.	Leopoldo López R.	8 00	12 00	1 00	5 PM	

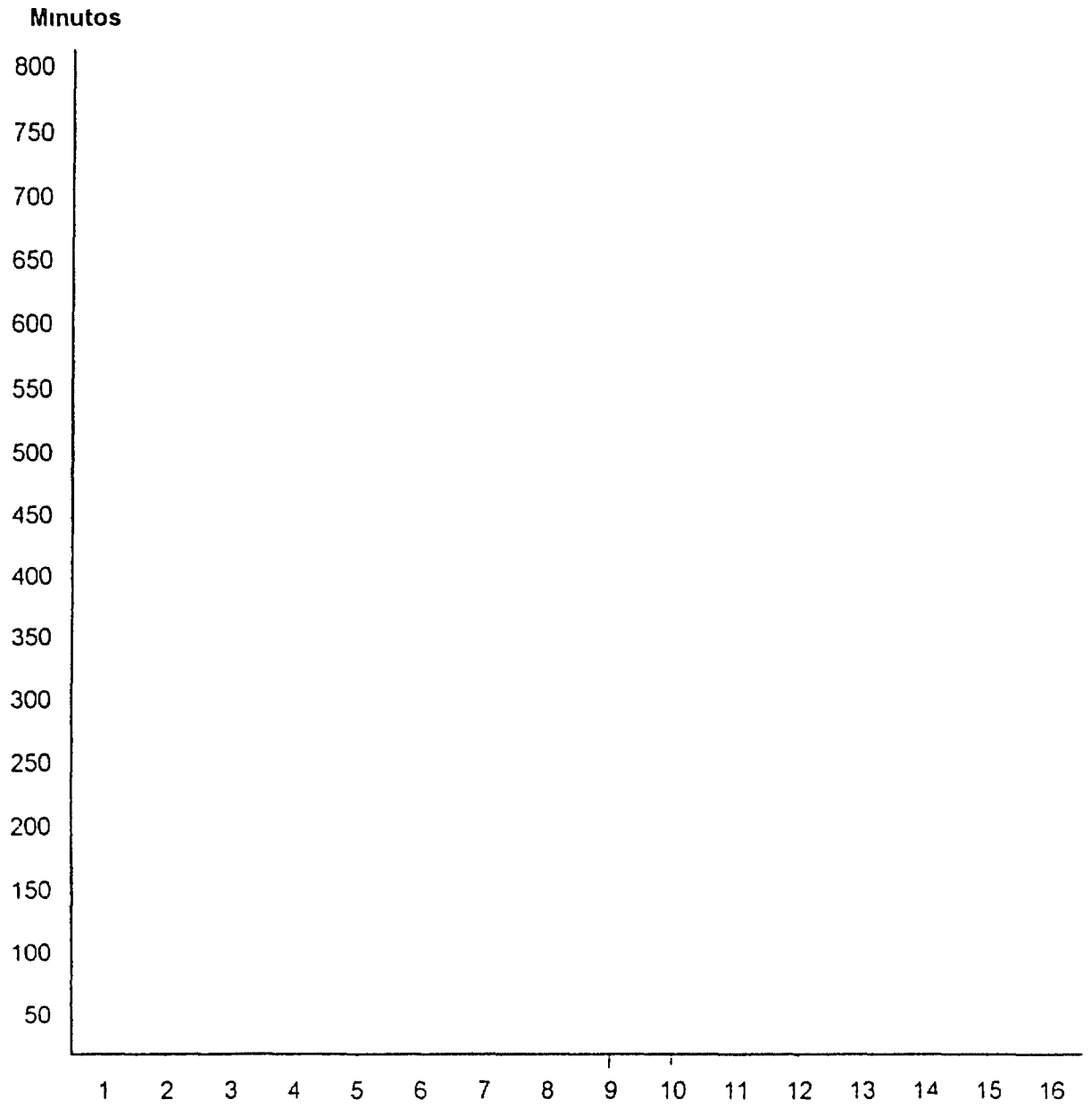
FORMATO #. 18

INFORME MENSUAL DE ASISTENCIA POR DPTO

No.	DPTO U OFICINA	TIEMPO DE LLEGADAS TARDE	OBSERVACIONES
1	Dpto. de Finanzas.	33 Minutos de Llegadas Tarde.	En su Conjunto el Dpto llega tarde, hemos tenido reuniones con Jefe y no hacen caso
2	Dpto Servicios - Municipales	Todos Cumplen con - su Horario establecido	DOS PERSONAS DE VACACIONES
3	Administración	60 Minutos Tarde	A esta Dirección - se le esta Deduciendo las Llegadas Tarde

Formulario N° 19

GRAFICA REPRESENTATIVA DE LA ASISTENCIA



1 Alcaldia Municipal
2 Administracion Municipal
3 Administracion Financiera
4 Ingenieria Municipal
5 Servicios Publicos
6 Desarrollo Economico y Social

8 1 PROCEDIMIENTOS PARA PERMISOS Y LICENCIAS

PERMISOS

Para tramitar permisos los empleados solicitantes llenaran formulario # el que sera aprobado en base al siguiente procedimiento

- Llenar formato de solicitud
- Si el permiso es menor a 24 horas lo autorizara su jefe inmediato con el visto bueno del jefe de personal
- Si el permiso es mayor de 24 a 72 horas lo firmara su jefe inmediato, al jefe de personal y le dara su visto bueno el Gerente Municipal, Administrador o Alcalde Municipal
- Si es por mayor tiempo se negociara con la persona para adelantarle sus vacaciones en esta decision participaran el jefe inmediato y el jefe de personal
- Todos los permisos deben de presentar una justificacion aceptable o de necesidad para el empleado, el jefe de personal deberá normar los permisos por mes, por semestre y por año por empleado, para evitar abusos en este sentido
- Una vez aprobado el permiso se entregara una copia al empleado, una a personal para que se incluya en su expediente personal

FORMULARIO # 20

FORMATO # 20

SOLICITUD DE PERMISO # _____

ALCALDIA MUNICIPAL DE _____

NOMBRE Y APELLIDOS _____ FECHA _____

DPTO U OFICINA _____

SOLICITUD DE PERMISO PARA AUSENTARME _____

CAUSAS O MOTIVOS _____ _____

FIRMA DEL SOLICITANTE.	FIRMA JEFE DE PERSONAL.	FIRMA ALCALDE O GERENTE MUNICIPAL.

8 2 LICENCIAS

I os empleados permanentes del municipio gozaran de licencias remuneradas por causas justificadas tales como enfermedad, gravidez, duelo, becas de estudios, y programas de adiestramiento

Procedimiento para solicitar licencias

- El empleado solicitante llena la solicitud y las entrega la jefe inmediato formulario # 21
- El jefe inmediato recibe la solicitud la razona pone su visto bueno y la envia al departamento de personal o a la persona que ejecuta esa funcion, este verifica la solicitud si fuera beca para realizar estudios que lo envia la alcaldia, gravidez o enfermedad Y la envia al Alcalde, Gerente o Administrador para que aprueben la solicitud
- Es probable que en algunos casos las solicitudes sean denegadas, pero de una u otra forma estas tendran una copia para el solicitante, una para su jefe inmediato y otra para su expediente de personal
- Las licencias mayores a los quince dias solo las autorizara el Alcalde Municipal

FORMULARIO # 21

FORMATO # 21

SOLICITUD DE LICENCIA # _____

ALCALDIA MUNICIPAL DE _____ FECHA _____

NOMBRE Y APELLIDOS _____

DPTO U OFICINA . _____

SOLICITO LICENCIA POR _____

CAUSAS O MOTIVOS _____

FIRMA DEL SOLICITANTE.	FIRMA JEFE DE PERSONAL.	ALCALDE O GERENTE MUNICIPAL.

8 3 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PLAN DE VACACIONES DEL PERSONAL MUNICIPAL

Los trabajadores al servicio de las instituciones publicas disfrutaran de vacaciones con goce de salario las fecha estipuladas en el capitulo IV, art 64 del codigo del trabajo Anexo a este manual

La época del disfrute de vacaciones sera conversada con el empleador, cuando no e tse especialmente determinada por la ley , pero cuando se trate de servicios que no pueden interrumpirse, las vacaciones de semana santa y diciembre para los trabajadores del estado podran disfrutarse en otra epoca, por turnos, segun las necesidades de las distintas dependencias

El departamento de personal o la persona encargada de ejercer la funcion debera elaborar la calendarizacion de las vacaciones de todo el personal que labora para la oficina municipal procediendo de la siguiente manera

Plan de vacaciones de la oficina municipal

- El jefe de personal o quien ejerce la función de personal pasara un cuadro a cada una de las direcciones o departamentos especificando en el mismo las fechas de los dias feriados y días a cuenta de vacaciones a nivel nacional, de la region o zona, esto con el objetivo de que la programación de vacaciones del personal tome en cuenta estas fechas

- El jefe de la direccion o departamento debera planificar en que fecha va a programar a sus subordinados para que salgan de vacaciones, esta programacion se hara de forma escalonada de manera que no interrumpa o afecte las labores que se realizan en la direccion o departamento vea formulario # 22

- Una vez que el jefe del departamento elaboro el plan de vacaciones de su personal , lo remitira a la oficina de personal, quien a su vez definira el plan anual de vacilones de la oficina municipal, consolidando los planes individuales de cada direccion o departamento

- Ya consolidado el plan vacacional lo remitira a la oficina del Alcalde Municipal para su revision y aprobacion vea formulario # 23

- Aprobado el plan vacacional por el Alcalde Municipal , el jefe de personal o quien ejecute la funcion llevara un estricto control sobre el mismo, notificara por escrito al jefe de la direccion o departamento al inicio de cada mes que personas de esa direccion o departamento saldran de vacaciones en ese periodo El jefe del departamento enviara al empleado una notificacion para salir de vacaciones vea formulario # 24

- Hay que tener presente que por razones de fuerza mayor algun personal no podra salir de vacaciones, a los que sera necesario pagarselas en efectivo y no descansadas Esta solicitud la hara el jefe de departamento a el cual pertenece el empleado y la remitira al jefe de personal y si este encuentra justificada la solicitud la razonara y se la enviara al Alcalde Municipal para su autorizacion

- Una vez que el Alcalde aprobo la solicitud, el jefe de personal la remitira a finanzas para que ellos se hagan cargo del tramite de elaboracion de cheque

- Si es un jefe de una direccion o departamento al que hay que pagarle las vacaciones el solicitantante sera el Gerente Municipal o el Alcalde Municipal en coordinacion con el jefe de personal y el encargado de finanzas utilizara siempre el formulario # 25

FORMATO # 22

PLAN DE VACACIONES POR OFICINA O DPTO. ALCALDIA MUNICIPAL _____

FECHA _____ DPTO. U OFICINA _____

NOMBRE DEL EMPLEADO	MESES DEL AÑO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ROGER GAITAN	X								X	+		

FORMATO # 23

PLAN DE VACACIONES DE LA ALCALDIA DE _____

FECHA _____

DPTOS U OFICINAS	MESES DEL AÑO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
DPTO FINANZAS												
JUAN RAMIREZ	X								X			
PEDRO GUTIERREZ		X					X					
DPTO ADMINISTRATIVO												
MARIA PEREZ.			X									X
ROSA TELLEZ				X							X	

./. .

FORMATO # 24

NOTIFICACION DE VACACIONES

FECHA _____ ALCALDIA MUNICIPAL DE _____

NOMBRE Y APELLIDOS . _____

DPTO U OFICINA _____

MOTIVOS O CAUSAS DE LA NOTIFICACION· _____

PERIODO _____

JEFE INMEDIATO. TRABAJADOR JEFE PERSONAL

FORMATO # 25

SOLICITUD DE PAGO DE VACACIONES

FECHA _____ ALCALDIA MUNICIPAL DE _____

NOMBRE Y APELLIDOS _____

DPTO U OFICINA _____

POR QUE SOLICITA EL PAGO DE VACACIONES _____

JEFE DE PERSONAL JEFE INMEDIATO SOLICITANTE

ALCALDE MUNICIPAL

8 4 CRITERIOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL CUANTIFICAR LOS COSTOS REALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Normalmente solo se considera como costos directos asociados al personal, los sueldos, salarios y las prestaciones sociales que exige la Ley o las tipificadas en los contratos colectivos que aunque son menos evidentes, estan relacionados directamente con el personal de la Municipalidad y que se incrementan cuando en esta existe una alta rotacion del personal, entre ellos se citan los siguientes

a Costos de Selección

El proceso de seleccion de un empleado requiere inversion de tiempo por parte de las personas que conducen el proceso de entrevistas y demas pruebas que se requieren

b Costo de Entrenamiento

Toda persona que se contrate en la Municipalidad requiere de un periodo de inducción y entrenamiento en sus nuevas actividades En el caso de empleados con experiencia, este período es menor al de una persona que se inicia

c Costo de Supervisión

El costo de supervision es una actividad permanente dentro de la Municipalidad Mediante la supervisión se detecta fallas y se implementa los correctivos necesarios, cuando el empleado es nuevo, el tiempo dedicado a la supervision aumentara y por consiguiente el costo sera mayor

d Costos Ocasionados por el Daño a Equipos y Materiales

Cuando se contrata un nuevo empleado existe mayor posibilidad de que los daños a los equipos y materiales aumente

e Otros Costos

Existe otros costos relacionados al personal como ser la disminución al rendimiento, los costos por despidos, los costos de selección y entrenamiento que se originan por reemplazo o creacion de un nuevo cargo, los restantes son permanentes, pero son mayores cuando se trata de un nuevo empleado La Unidad de Personal debera cuantificar anualmente los costos del recurso humano, para ello debera multiplicar el numero de dias o unidades invertido en la seleccion, entrenamiento, etc por el valor diario que se le paga al empleado que participa en cada actividad

8.5 PROCEDIMIENTOS PARA PAGO DE PLANILLAS

PLANILLAS PARA PERSONAL PERMANENTE

- El jefe de personal o la persona que cumpla la funcion, es el encargado de elaborar la planilla semanal, quincenal o mensual de acuerdo a lo establecido en al Municipalidad

- El encargado de elaboracion de la planilla debera tener disponible la siguiente informacion
- Deducciones por , llegadas tarde, prestamos, adelantos de sueldo, comisariatos, faltas injustificadas y todas la demas deducciones la personal
- Los complementos salariales , antigüedad, títulos, horas extras y otros similares
- Las retenciones a realizar INSBI , IR, SINDICATO ETC

- Conforme la plantilla del personal organizara la planilla del personal ordenada por direcciones y departamentos subordinados, con los salarios estipulados para cada empleado

- El formulario a usar es la planilla PNP-1 forma de pago para instituciones del Gobierno Central y Municipalidades vea formulario # 25

- Una vez elaborada por el jefe de personal , la planilla pasara a revision al departamento de contabilidad donde le pondran una firma de revisado por el jefe de contabilidad y le adjuntaran el cheque de pago, luego pasara a auditoria interna para su revision y firma , luego pasara al Alcalde para su revision y firma verificando las firmas del contador y auditor interno luego la firma y la envía a personal, el jefe de personal mandara a cambiar el cheque y efectuara los pagos

PLANILLAS DEL PERSONAL TEMPORARIO

- El procedimiento sera igual al de pago de las planillas de personal permanente con las siguientes variantes

- El jefe de personal se coordinara con el jefe de la direccion o departamento que tiene contratado al personal temporario para revisar , conformidad con el trabajo realizado, deducciones, vigencia de los contratos, retenciones de ley,

- La revisión de las planillas de personal temporario se hará de la misma forma que las del personal permanente para guardar consistencia de control interno

- El formulario a usar lo determinara la Municipalidad de acuerdo a su conveniencia

8 6 Informes que la Oficina de Personal debe Remitir al Alcalde Municipal por Medio del Administrador Municipal

a Planteamiento de problemas laborales cuando sea necesario
b Informe ejecutivo mensual sobre los permisos, licencias, vacaciones, llegadas tardías, etc
c Plan de capacitacion, una vez por año
d Plan de vacaciones, una vez por año
e Informe ejecutivo sobre el personal evaluado, una vez por año
f Grafica representativa de la asistencia, formulario N°19

85-A

FORMULARIO No 25

PNP-1

HOJA No

PLANILLA NACIONAL DE PAGO

INGRESOS

DEDUCCIONES

OTRAS DEDUCCIONES

TOTALES

CONFECCIONADO POR	NOMBRE / CARGO / FIRMA
APROBADO POR	NOMBRE / CARGO / FIRMA
PAGADO POR	NOMBRE / CARGO / FIRMA
REPRESENTANTE DE	CARGO / FIRMA

FECHA: D M A

BEST AVAILABLE COPY

86