



*ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
SAN SALVADOR*

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

(Versión Final)

Preparado por:

Lic. Jorge Alberto Mejía Aragón

Soyapango, Enero de 2008.

CONTENIDO

	<u>Página</u>
PRESENTACION	3
<u>PRIMERA PARTE:</u> <u>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y</u> <u>CONTRATACION DE PERSONAL</u>	4
I. OBJETIVOS	5
II. CICLO DE PERSONAL	6
III. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	11
IV. ENTREVISTA	15
V. DISPOSICIONES GENERALES	18
<u>SEGUNDA PARTE:</u> <u>POLITICAS DE PERSONAL</u>	20
POLITICA No. 1 RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO	21
POLITICA No. 2 HORARIO DE TRABAJO	23
POLITICA No. 3 REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL Y EXPE – DIENTES DE PERSONAL	25
POLITICA No. 4 TIEMPO COMPENSATORIO	26
POLITICA No. 5 CONFLICTOS DE INTERESES	27
POLITICA No. 6 ABUSO DE LICENCIA POR ENFERMEDAD	27
POLITICA No. 7 DOTACION DE PERSONAL	29
POLITICA No. 8 PROHIBICION A LA CONTRATACION DE FAMILIARES	31
POLITICA No. 9 LLAMADAS TELEFONICAS	31
POLITICA No. 10 PRESENTACION PERSONAL	32
POLITICA No. 11 TRASLADOS Y PERMUTAS	32
 ANEXOS	 33

PRESENTACIÓN

Los Recursos Humanos son el factor más importante dentro de toda municipalidad, ya que de allí depende el buen manejo de los recursos financieros, administrativos y técnicos, así como la consecución de nuevas ideas que permitan fortalecer la administración y recaudación de los ingresos provenientes de tasas, impuestos y contribuciones especiales, a partir de una buena atención al contribuyente, debidamente informado.

Razón fundamental para la elaboración e implementación de un MANUAL DE RECURSOS HUMANOS que permita la búsqueda y obtención de personal idóneo para el logro de metas y objetivos de la Municipalidad; así como desarrollar ciertas políticas de personal que redunden en beneficio municipal, y así mismo poder cumplir con lo regulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. .

El propósito de este manual es el de proporcionar una herramienta o guía técnico administrativo que oriente a la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal para el proceso de Reclutamiento, Selección y Nombramiento, para que el personal por contratar sea el idóneo para los fines de la municipalidad.

En la Primera Parte se hace una exposición sobre el proceso de Reclutamiento, Selección, Nombramiento e Inducción de Personal; en la Segunda Parte, se dan a conocer políticas de personal que se deban aplicar dentro de la municipalidad, con el afán de mejorar la relación entre los empleados y funcionarios municipales con la administración.

PRIMERA PARTE:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL

I. OBJETIVOS

- ❖ Facilitar el procedimiento de selección, nombramiento y ascenso de los empleados y funcionarios municipales, de conformidad a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- ❖ Contar con criterios objetivos para la toma de decisiones, en el proceso de Selección y Ascenso para nombrar el personal idóneo en las diferentes unidades que conforman la administración municipal
- ❖ Orientar a la Comisión Municipal, proporcionándole documentos técnicos administrativos para el cumplimiento de las atribuciones que la Ley de la Carrera Administrativa le otorga.
- ❖ Obtener del proceso de Selección y Ascenso la mejor terna, para que el Concejo Municipal y/o el Alcalde Municipal puedan nombrar a sus respectivos empleados y funcionarios municipales.
- ❖ Facilitar la labor de empleados y funcionarios municipales, al momento de tomar una decisión, al faltar personal de alguna Gerencia, Unidad o Departamento.
- ❖ Servir de enlace con otros manuales y reglamentos en lo relativo a la selección y nombramiento de los mejores recursos humanos que brinden eficiencia, eficacia y efectividad en las funciones propias de cada cargo.
- ❖ Proponer políticas de personal que redunden en beneficio para la relación entre empleados y funcionarios municipales con la administración.

II. CICLO DE PERSONAL

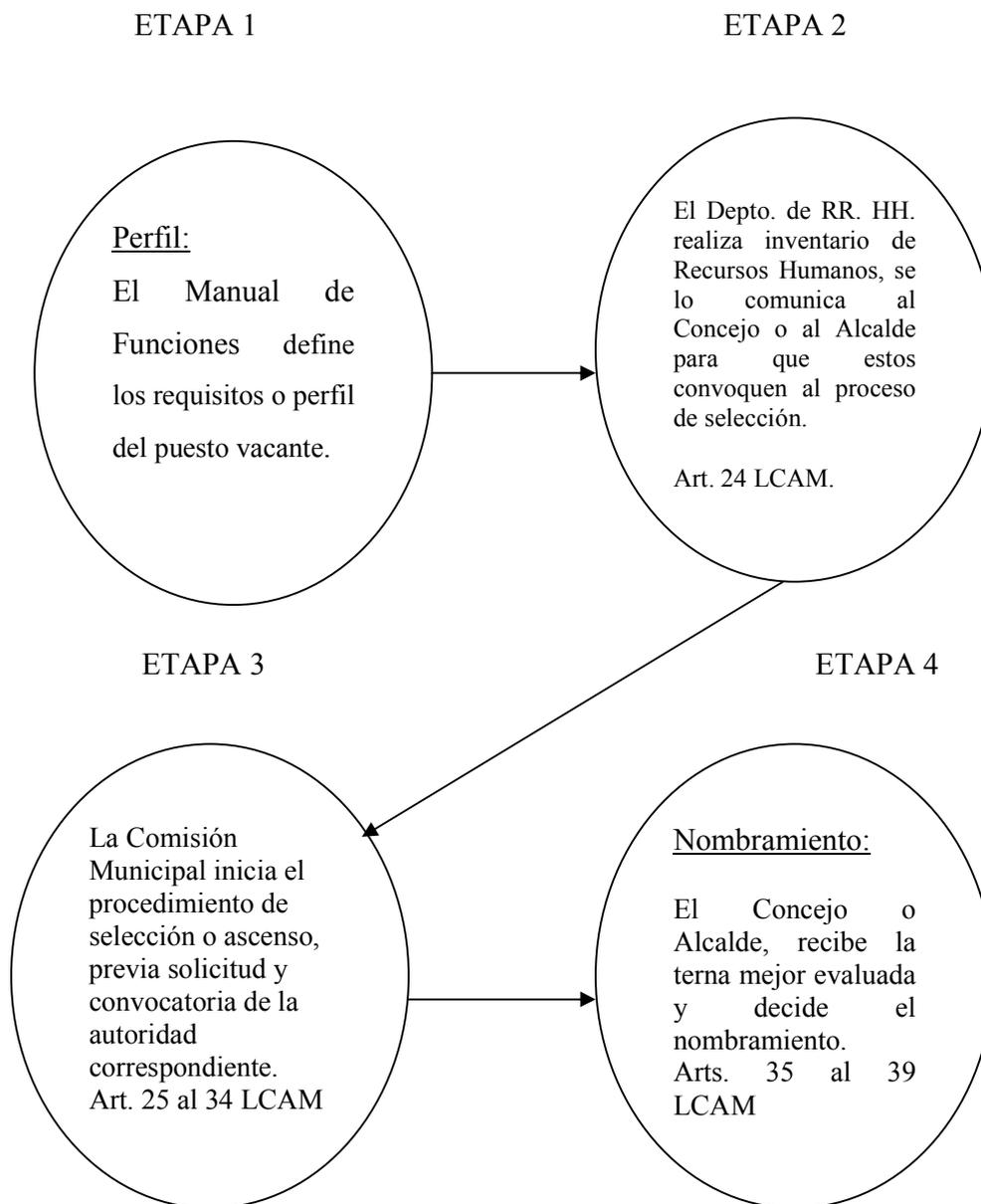
El personal que nombra el Concejo y el Alcalde Municipal vive un ciclo dentro de la municipalidad, ya que el nombrado, se capacita y se evalúa el desempeño en sus funciones y después de ello a veces se promueve dependiendo de su calificación y luego se retira o continúa en el cargo.

El ciclo de Administración científica del personal que se desarrolla en la Alcaldía de Soyapango, se puede describir así:



1. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN:

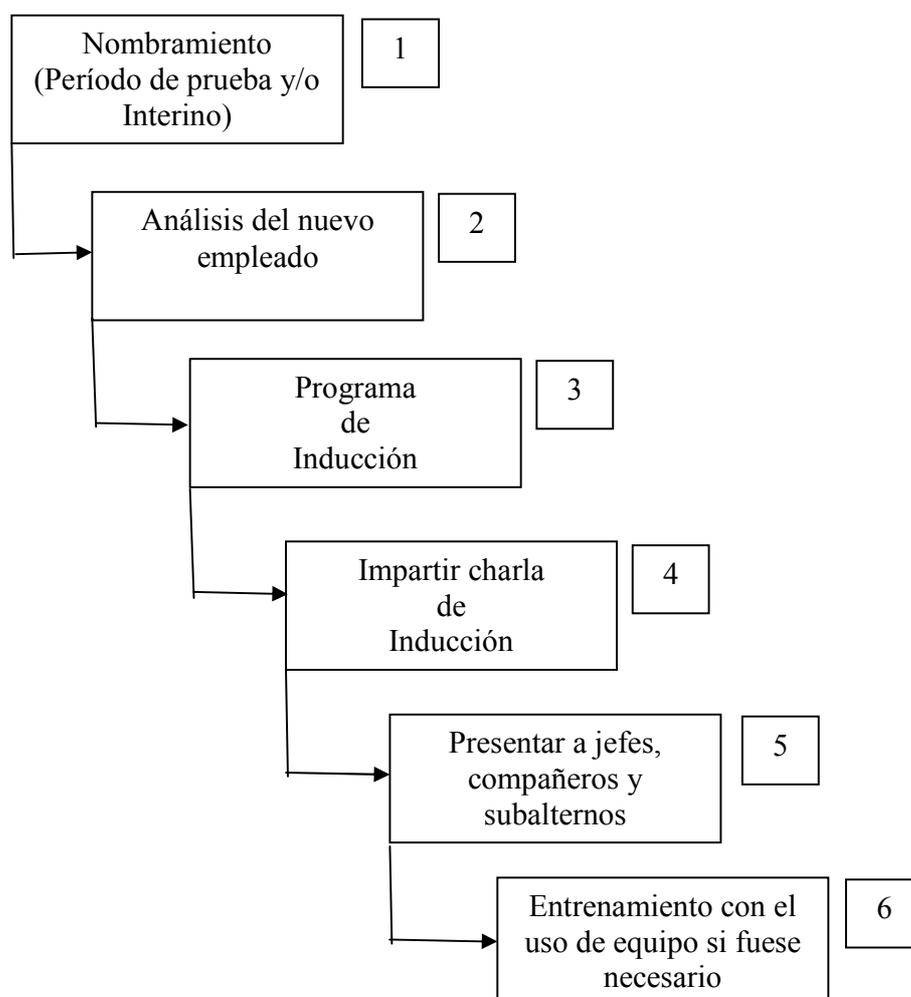
Se refiere a la forma de cómo vincular a personas desconocidas e idóneas a la Carrera Administrativa Municipal en las plazas para empleados y funcionarios municipales de la Alcaldía; para ello se llevan a cabo las siguientes etapas:



2. NOMBRAMIENTO E INDUCCIÓN:

Es la preparación anticipada que de parte de las Jefaturas de la Alcaldía deberá impartir al empleado recién nombrado para que se adapte rápido a las actividades propias de la municipalidad. Se entiende que en el proceso de inducción conocerá datos generales de la institución, a sus compañeros de trabajo, al jefe inmediato, a niveles superiores, las funciones propias de su cargo, su equipo de trabajo y las condiciones bajo las cuales está siendo contratado. (Art. 35 y 37 LCAM)

El proceso de Inducción se llevará a cabo en la forma siguiente:



3. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION:

El Jefe de cada unidad o departamento tiene dentro de sus funciones y responsabilidades preparar a su personal de manera que se les enseñe nuevos y actuales métodos de trabajo, que conozcan técnicas de relaciones humanas, que el personal se mantenga motivado, con espíritu de servicio, con deseos de armonizar con todos y cada uno de los empleados y funcionarios de la municipalidad, pero sobre todo que se apropie de la misión, visión y planes de la institución.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del trabajador mide la excelencia, el esmero, la productividad y la dedicación en el trabajo para el logro de metas y objetivos de la municipalidad.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION

1. Verificar el proceso de selección de personal
2. Aumentar los indicadores de productividad
3. Los empleados conocen lo que se espera de ellos
4. Mejora las Relaciones Humanas
5. Mejora la calidad en el servicio que se presta
6. Desarrolla una filosofía de auto perfeccionamiento
7. Mantiene la disciplina
8. Da mayor estabilidad laboral
9. Reduce la incertidumbre con la “Retroalimentación sobre el desempeño”

5. ASCENSO:

Esta parte del ciclo de personal, tiene como propósito realizar un incentivo laboral, como es el hecho de ascender a un empleado ya sea en la categoría o nivel que ha salido evaluado en forma satisfactoria a un cargo de mayor jerarquía, tomando en consideración lo siguiente:

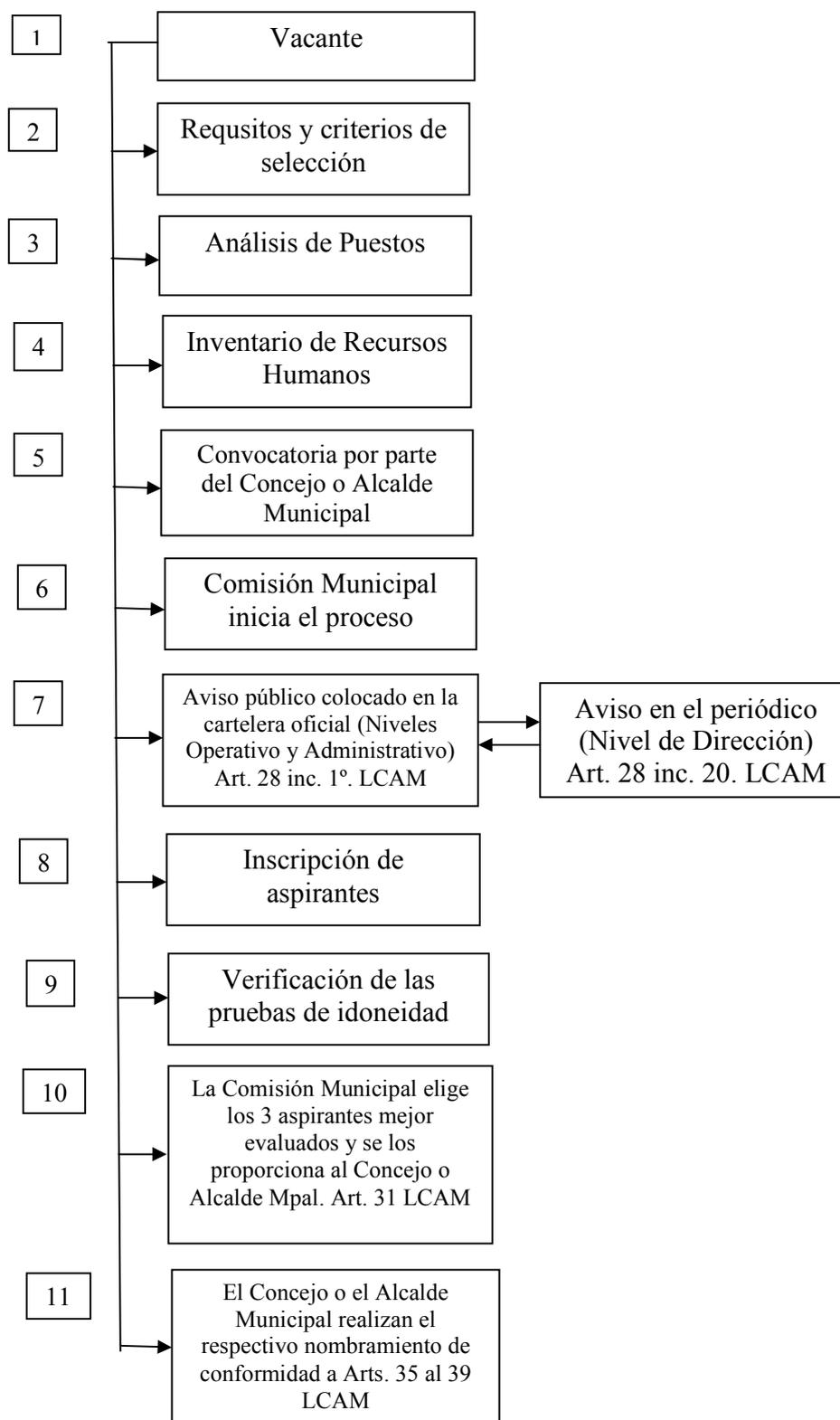
1. Que cumpla con requisitos del perfil del puesto
2. Que haya ganado el respectivo concurso de ascenso de nivel (Art. 27 LCAM)
3. Que exista una vacante de mayor nivel al cargo que desempeña
4. Que exista disponibilidad económica institucional.

6. RETIRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL:

Es la etapa que por motivos de Renuncia, Jubilación o Invalidez total los empleados y funcionarios municipales se retiran de la Carrera Administrativa Municipal. Siendo el retiro de esta carrera de forma contenciosa el despido del empleado y funcionario municipal, por los motivos que regula el Art. 68 de la LCAM.

No obstante, y con la finalidad de evitar costos institucionales, se hace imprescindible llevar el récord laboral de cada empleado o funcionario municipal, para que al momento de tomar decisiones administrativas, estas sean coherentes con el proceso disciplinario, regulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

III. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



1. VACANTE:

La vacante surge cuando existe la necesidad de la municipalidad de contratar a una persona para un cargo determinado.

El Gerente o jefe del Departamento o Unidad antes de hacer la requisición de personal deberá cerciorarse si la causa amerita más investigación.

Una vacante se puede dar por:

- ❖ Incremento en la carga de trabajo de una Gerencia, Departamento o Unidad.
- ❖ Por la creación de un nuevo puesto
- ❖ Sustitución de un puesto por renuncia, destitución, licencia, etc.
- ❖ Para generar mayor atención en el servicio al cliente.

2. REQUISITOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN:

Cuando en la municipalidad existe una vacante, el Jefe o gerente de Unidad, Departamento o Gerencia preparará un requerimiento de personal o propuesta donde debe justificar la necesidad de contratación al Alcalde o Concejo, previa autorización del Gerente Administrativo o Gerente General (dependiendo el cargo a contratar) para que se dé inicio al correspondiente procedimiento de selección que regula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS:

El análisis de puestos es la técnica administrativa que nos define deberes y tareas específicas que se realizan en ese puesto, así como las funciones y responsabilidades, sus relaciones en el trabajo y los requisitos para optar al puesto, tales como: profesión, responsabilidad, conocimiento, edad, sexo, tipos de personas que deben ser contratadas para ocupar el cargo. Este análisis tiene relación con el Manual de Funciones.

4. REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL:

Es el registro de personal en el cual se inscriben los datos de personal, el cual contiene datos de sus empleados en cuanto a la identidad, acceso, desempeño, capacitación, retiro, beneficiarios y cualquier otro dato que se considere conveniente de los empleados o funcionarios incorporados a la carrera administrativa. Este registro estará bajo la responsabilidad del Alcalde Municipal, quien se apoyará en el Departamento de Recursos Humanos para el manejo del mismo y dar cumplimiento a lo regulado en los Arts. 56 Y 58 de la LCAM.

5. PRUEBAS DE IDONEIDAD:

Las prueba de idoneidad son instrumentos de selección, cuya finalidad es la de explorar las competencias de los concursantes, dándole mayor importancia a los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para poder determinar que concursante tiene la mejor capacidad, idoneidad y potencialidad para optar a un cargo, también nos sirven para establecer una clasificación de los concursantes respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Estas pruebas de idoneidad consisten en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los concursantes y fijar su orden de prelación, se pueden también realizar exámenes psicotécnicos, entrevistas y otras pruebas tendientes a que el proceso de selección sea objetivo y racional.

Estas pruebas de idoneidad estarán sujetas a lo que la Ley de la Carrera Administrativa regula en el Art. 29, y la Comisión Municipal podrá auxiliarse del Departamento de Recursos Humanos en lo que sea procedente, pero también de conformidad al Art. 25 inciso 2º. de la LCAM podrá solicitar la asistencia de otras instituciones del Estado.

6. EXAMENES MEDICOS:

Sirven para determinar el estado de salud de los aspirantes y prevenir enfermedades profesionales y accidentes de trabajo en el futuro empleo.

7. SOLICITUD DE EMPLEO:

Son los formatos que se entregan a los aspirantes a fin de obtener en forma ordenada y sintética la información más necesaria, tales como:

- ❖ Datos de identificación personal y familiar
- ❖ Experiencia de trabajo
- ❖ Estudios realizados: grado académico y capacitación
- ❖ Habilidades y/o destrezas
- ❖ Referencias y/o recomendaciones

8. ENTREVISTA:

Es la técnica que utiliza el Gerente o Jefe de Unidad o Departamento, la cual es la forma de cuestionar al aspirante a fin de recolectar aquella información valiosa que nos ayude a determinar mejor los rasgos de la personalidad, el conocimiento y la experiencia de los entrevistados.

Las entrevistas que la Alcaldía de Soyapango utilizará en el reclutamiento y selección de personal son las siguientes:

- ❖ Entrevista previa
- ❖ Entrevista de selección
- ❖ Entrevista de contratación
- ❖ Entrevista de salida

9. PRUEBA:

Las pruebas que se le pasan a los aspirantes al cargo serán de Conocimientos relativos al cargo y funciones a desempeñar.

Las Pruebas de conocimiento miden las capacidades logradas en una determinada área del individuo, ejemplo: Examen de Contabilidad, examen de computación, examen de inglés, etc.

10. INVESTIGACION DE DATOS E INFORME DE RESULTADOS:

Es la parte del proceso de Selección de personal, que se refiere a la investigación de datos proporcionados por el aspirante a un puesto, específicamente en cuanto a trabajos desempeñados, referencias presentadas, condiciones de salud, etc.

11. NOMBRAMIENTO:

Es el último paso para llenar una vacante, tomada por el Concejo o Alcalde Municipal, en la cual se confirman los datos proporcionados por el candidato al cargo y se le proporciona la información necesaria.

IV. ENTREVISTA

La entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, tales como: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Además, en esta entrevista debe informarse al candidato sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa; antes de tratarla vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos – entrevistado y entrevistador – que van a ejercer una acción recíproca, implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse dependiendo de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, “de mangas de camisa”, relajadas, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo que es importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

FASES DE UNA ENTREVISTA

Rapport (familiaridad):

Este término significa “concordancia”, “simpatía”, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial se deberá mantener, no deben hacerse preguntas que pongan en tensión al candidato, se debe mostrar interés en escucharle, y por lo contrario la entrevista se dificulta con el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la Alcaldía, sus prestaciones, el horario, etc. En otras palabras, el propósito del rapport es “romper el hielo”. Frecuentemente

este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce; talvez el escritorio es una barrera, es mejor emplear sillones de sala confortables.

Cima:

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Historial Laboral:

Aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia Educativa:

Se explora del último trabajo al primero, siendo más factible pasar a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en los estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, confrontativo, etc.); relaciones con la autoridad (profesores).

Tiempo Libre:

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad.

Cierre:

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo

cual implica conocimiento por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal, que sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

V. DISPOSICIONES GENERALES

1ª. Para todo proceso de Selección y Ascenso de personal, el ente competente para realizar el respectivo proceso, será la Comisión Municipal quien podrá auxiliarse del Departamento de Recursos Humanos, de las gerencias de la Alcaldía y otras Instituciones del Estado, para garantizar la objetividad y racionalidad del proceso.

- a) Para seleccionar el personal de los niveles Operativo y Administrativo:
- El Concejo o el Alcalde Municipal convocan al Concurso
 - La Comisión Municipal publica el aviso en la cartelera oficial de la Alcaldía
 - La Comisión recibe las inscripciones de los concursantes
 - Se verifican las pruebas de idoneidad correspondientes
 - Se evalúan las pruebas y se fija el orden de prelación de los concursantes
 - Los tres concursantes mejor evaluados conforman la terna que se le notifica al Alcalde Municipal.
 - El Alcalde realiza el respectivo nombramiento
- b) Para seleccionar el personal del nivel de Dirección:
- El Concejo o el Alcalde Municipal convocan al Concurso
 - La Comisión Municipal publica el aviso en un Diario de mayor circulación
 - La Comisión recibe las inscripciones de los concursantes
 - Se verifican las pruebas de idoneidad correspondientes
 - Se evalúan las pruebas y se fija el orden de prelación de los concursantes

- Los tres concursantes mejor evaluados conforman la terna que se le notifica al Concejo Municipal
- El Concejo Municipal realiza el respectivo nombramiento.

3ª. Toda inscripción de un concursante a un cargo deberá contener los siguientes documentos:

- i. Vitae
- ii. Solicitud de empleo llena a mano
- iii. Una fotografía tamaño Cédula
- iv. Fotocopia del título o certificado requerido
- v. Constancias de trabajos anteriores
- vi. Referencias personales por escrito
- vii. Fotocopias de: NIT, DUI, AFP, ISSS, INPEP, Licencia de conducir.
- viii. Fotocopias de diplomas sobre seminarios o cursos recibidos
- ix. Otros que requiera la Comisión Municipal

3ª. El responsable de la inducción de un nuevo trabajador, será el Gerente, Jefe de Unidad o Departamento de la plaza vacante.

SEGUNDA PARTE:

POLITICAS DE PERSONAL

POLITICAS DE PERSONAL

POLITICA No. 1 RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO

La municipalidad espera cierta postura de sus empleados en cuanto a actitud y desempeño laboral . Se requiere que todo gerente o jefe analice esta postura como parte del proceso de orientación del personal, y parte de la responsabilidad consiste en tomar las medidas que sea menester cuando un empleado no cumpla estas normas. A continuación se describe las obligaciones del personal:

A. DESEMPEÑO EN EL CARGO. Art. 60 No 1 LCAM

Todos los empleados y funcionarios públicos están obligados a desempeñar con celo, diligencia y probidad las funciones inherentes a su cargo o empleo y en estricto apego a la Constitución de la República y normativa pertinente.

B. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD. Art. 60 No. 2 LCAM

Todo empleado debe estar presente en su puesto de trabajo conforme a los horarios oficiales establecidos por la Alcaldía. En ciertos puestos o cargos la municipalidad podría establecer un horario de trabajo flexible; si un empleado llegara tarde o se viera precisado a ausentarse de su trabajo, intentará por todos los medios de notificar a su jefe inmediato.

Todo gerente o jefe es responsable de revisar las tarjetas de asistencia para verificar hora de entrada y salida de su personal, así como llenar un “Informe de Ausencias” (VER ANEXO 7) toda vez que un empleado no se presente a trabajar. El jefe asimismo, deberá mantener registros mensuales por cada empleado en su unidad o departamento respectivo.

El empleado que continuamente llegue tarde o se ausente sin autorización del jefe inmediato, quedará sujeto a medidas disciplinarias de conformidad al Art. 62 y siguientes de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

C. DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR HORAS EXTRAORDINARIAS

La Alcaldía procurará programar las horas extraordinarias dando aviso previo, de manera que el empleado pueda ajustar sus horarios y compromisos externos; sin embargo habrá ocasiones en que no será posible programarlas con anterioridad., en ese caso se espera que el empleado esté disponible para trabajar en tiempo extraordinario.

D. EVALUACION AL DESEMPEÑO. Art. 42 y siguientes LCAM

Todo empleado será sujeto a una evaluación semestral por su jefe inmediato o un Comité formado para tal efecto, para asegurar un desempeño aceptable. Se exhorta al empleado a que hable con su jefe inmediato o quien lo evalúe, cuando le preocupe la evaluación recibida, utilizando para ello el formulario del Manual de Evaluación del Desempeño, y si es necesario recurrir a las instancias de relación de conformidad a lo regulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

E. SEGURIDAD

Se espera que todo empleado y funcionario municipal acate los procedimientos de seguridad de la Alcaldía, trabaje precavidamente y comunique a su jefe inmediato cualquier inquietud en materia de seguridad.

F. CONDUCTA PERSONAL. Art. 60 No. 5 y 6 LCAM

Como parte de las obligaciones del empleado, se espera que mantenga buenas relaciones con sus compañeros y con todo aquel que tenga relación con el quehacer municipal, como

es el caso de los contribuyentes. El empleado que tenga a su cargo fondos municipales es responsable del buen manejo de los mismos, con honradez y transparencia.

G. PERIODO DE PRUEBA Art. 35 y 36 LCAM

Todo empleado o funcionario municipal seleccionado para un nuevo empleo o ascendido a cargo de un nivel superior, deberá realizar un período de prueba de 2 meses. (Art. 36 LCAM). No obstante, cuando un empleado o funcionario pretenda ingresar a la carrera administrativa, deberá ser nombrado en período de prueba de 3 meses y si fuere bien evaluado adquirirá los derechos de carrera, pero durante el período de prueba o a la finalización del mismo el empleado o funcionario podrá ser removido de su cargo sin trámite alguno, siguiendo lo señalado por la LCAM. (Art. 35 LCAM)

POLITICA No. 2 HORARIO DE TRABAJO

Normalmente el horario municipal se basa en jornadas de 8 horas durante 5 días seguidos de 2 días libres. En ciertos casos, sin embargo conviene desviarse de este plan en aras de los mejores intereses de la Alcaldía.

Los gerentes están autorizados a hacer excepciones, cuando ellas resulten necesarias a fin de auxiliar a la municipalidad en la ejecución de sus funciones, o cuando adherirse en la ejecución de sus funciones provoque costos marcadamente más elevados. Aún cuando se autoricen excepciones, los empleados deberán trabajar sus 40 horas dentro de un período de no más de 6 días consecutivos. A continuación se describe lo que se espera del personal:

A. AJUSTES DEL HORARIO DE TRABAJO

Los gerentes de la municipalidad están autorizados a ajustar temporalmente los horarios de trabajo con carácter individual. Entre las razones para efectuar ajustes individuales figuran la formación educativa, la capacitación, necesidades personales, tiempo libre

compensatorio y otros motivos. Los gerentes deberán efectuar dichos ajustes conforme a las políticas contenidas en este manual; esto incluye el trato equitativo de todo empleado que solicite algún cambio de horario a fin de evitar implicaciones de favoritismo.

B. HORARIOS DE TRABAJO FLEXIBLES

Hay ocasiones en que podrían exigirse horarios de trabajo flexibles, bien porque son una opción empresarial económica y sensata o porque lo requieren autoridades gubernamentales, dichas razones podrían incluir:

- Equilibrar el flujo de tráfico y transportes públicos
- Consumo energético
- Eficiencia de las operaciones empresariales
- Consideraciones vinculadas con la productividad

De considerarse necesarios los horarios de trabajo flexibles, éstos podrán ser autorizados por los gerentes de departamento con carácter individual. Cuando sea evidente que dichas políticas deban extenderse a un grupo de empleados, entonces la aprobación deberá emanar del Alcalde Municipal o a través de la Gerencia General, quien deberá cerciorarse de que éstos horarios sean reales.

Clases de horarios flexibles:

- Flexible básico

Bajo este método, el empleado escoge una hora cualquiera de comienzo y otra de partida, con tal que trabaje las 8 horas diarias.

NOTA: Estos horarios si se aprueban no deben afectar las estipulaciones de tarifa óptima de salarios.

- Jornada variable

El empleado puede escoger el momento de comienzo y terminación de cada día, y por consiguiente la duración de cada jornada laboral. Todo empleado a tiempo completo ha de trabajar semanas de 40 horas.

POLITICA No. 3 REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL Y EXPEDIENTES DE PERSONAL

Art. 55 y siguientes LCAM

Esta política expone el sistema de registro y conservación de expedientes de personal, en la forma siguiente:

A. REGISTRO PERMANENTE DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL

Se llevará un registro permanente de los expedientes de personal en los archivos del Departamento de Recursos Humanos. El expediente deberá contener información tal como: solicitud de trabajo, verificación de referencias, datos del puesto, evaluaciones del desempeño por parte de jefes o del comité, razones para el cese del puesto, etc.

La información contenida en el expediente se clasifica como CONFIDENCIAL, con la excepción que regula el Art. 56 inc. 4°. De la LCAM, el contenido de éste podría ponerse a disposición de un empleado a su solicitud, y el jefe inmediato acaso deba responder a determinadas preguntas referentes a la información contenida en el expediente. La municipalidad ha de restringir el acceso interno a los expedientes, reservándolo solamente al Jefe de Recursos Humanos, o funcionarios que tengan una inminente necesidad de comprobar algo.

B. EXPEDIENTES POR DEPARTAMENTO

Todas las gerencias y departamentos deben llevar expedientes de todo empleado que dependa de ellos, con información actualizada, relacionada con la situación y desenvolvimiento del empleado. Los jefes de estos departamentos deberán llevar

constancias precisas de la asistencia y puntualidad de cada empleado, ya que éstas suelen utilizarse como parte de la evaluación del desempeño de cada empleado.

Los expedientes han de acompañar al empleado en caso de traslado o permuta a otro departamento dentro de la alcaldía.

DOCUMENTACION PERMANENTE EN EL EXPEDIENTE DE PERSONAL

- Solicitud de empleo
- Currículum Vitae
- Solicitudes de permuta
- Resultados de las pruebas de idoneidad
- Verificación de referencias
- Exámenes médicos
- Títulos y diplomas
- Descripción del puesto
- Evaluaciones del desempeño
- Historial del sueldo
- Cartas de elogio o quejas
- Permisos personales
- Incapacidades médicas
- Capacitaciones
- Cese de funciones
- Etc.

POLITICA No. 4 TIEMPO COMPENSATORIO

Esta política se aplica al empleado que no recibe remuneración por trabajar horas extraordinarias, por viajes vespertinos o en fines de semana, etc. Siempre que se haya requerido que el empleado trabaje jornadas no hábiles en forma prolongada por extensos períodos de tiempo, podrá concedérsele tiempo libre compensatorio.

Los gerentes y jefes deberán mostrar plena consideración para tales empleados, y programarles el tiempo compensatorio, por ser empleados cuya aportación es reconocida y apreciada por la Alcaldía.

POLITICA No. 5 CONFLICTOS DE INTERESES

A. DIRECTRIZ GENERAL:

- b. No se permite a ningún empleado participar o influir en la adquisición de bienes o servicios suministrados por cualquier empresa en la que ese empleado tenga un interés financiero directo o indirecto.
- c. No se podrá divulgar información confidencial propia de las actividades de la municipalidad sin la previa aprobación de la Gerencia General o el Alcalde Municipal. Art. 60 No. 3 LCAM.
- d. Ningún empleado debe valerse de información confidencial para su lucro personal.
- e. Exceptuando un almuerzo o propagandas razonables como agendas, revistas, lapiceros o cosas por el estilo; el empleado no deberá aceptar obsequios de empresas que proveen o estén interesadas en proveer productos o servicios a la municipalidad. En ninguna circunstancia podrá aceptar un empleado obsequios en efectivo de tales empresas. Todo empleado que no esté seguro de lo que constituye un “almuerzo razonable” o un “regalo aceptable” deberá consultar a sus jefes inmediatos. Art. 60 No. 4 LCAM.

POLITICA No. 6 ABUSO DE LICENCIA POR ENFERMEDAD

Es importante que el empleado comprenda los requisitos y estipulaciones del plan de licencia por enfermedad y que no se abuse del privilegio de dicha licencia. Es competencia del Jefe o gerente fiscalizar minuciosamente el uso continuo de la licencia por enfermedad. El proceso para tal situación, conlleva los siguientes pasos:

A. INDICACIONES DE ABUSO

- Parte de enfermedad inmediatamente antes o después de un feriado o de un período de vacaciones.
- Lunes o viernes cargados repetidamente de licencia por enfermedad.
- Tiempo por enfermedad tomado durante períodos de trabajo en que hay carga de trabajo.
- Enfermedad declarada tras haberse negado otras solicitudes de licencia, tales como vacaciones.

NOTA: El Gerente o Jefe que fiscalice los indicadores antes citados deberá comprobar si se producen de manera constante. El uso no frecuente de la licencia por enfermedad debido a cualquier de estos factores no deberá considerarse como acto abusivo.

B. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO

Una vez que un Gerente o Jefe tenga motivos razonables para creer que un empleado abusa de la licencia por enfermedad, tomará las siguientes medidas:

- Documentar minuciosamente las fechas y la cantidad de licencia por enfermedad en el expediente del empleado.
- Reunirse con el empleado en cuestión; mencionarle cualquier repetición que ocasione inquietud, pero no acusar al empleado de abuso. Darle oportunidad de explicar su postura. Si hubiera razones personales, considerar si cabría hacerle ver a un médico recomendado por la municipalidad.
- Si el abuso por parte del empleado continuara tras advertirle el jefe sus inquietudes, éste deberá comunicárselo al Alcalde y/o al Concejo Municipal para que ordene se inicie el correspondiente procedimiento ante la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.

- Debe fiscalizarse la asistencia del empleado. Si hubiese una mejora, el jefe podrá optar por revocar cualquier amonestación al respecto. Si no hubiere mejora, se tomarán las medidas pertinentes.

POLITICA No. 7 DOTACION DE PERSONAL

El nivel de dotación de personal lo establece la municipalidad como parte de proceso del de presupuestación anual y es aprobado por el Concejo Municipal de la Alcaldía. Un departamento o gerencia no podrá exceder su límite total de nómina aprobado sin contar con aprobación del titular.

A. PROVISION DE VACANTES

MEDIDAS QUE TOMARÁ EL DEPARTAMENTO

Toda vez que un departamento tenga necesidad de llenar una vacante, el jefe preparará un Memorando dirigido al departamento de recursos humanos señalando la necesidad de cubrir un puesto, de preferencia con el perfil y requisitos del puesto.

Este formulario deberá ser aprobado por el Gerente inmediato superior. El jefe remitirá el original más una copia al departamento de recursos humanos y retendrá copia para constancia, que archivará.

MEDIDAS QUE TOMARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Al recibir un formulario aprobado, el departamento de recursos humanos encargará a un funcionario del departamento que tramite la solicitud. En primer lugar, el funcionario de recursos humanos verificará que la solicitud responda a los niveles de dotación y presupuesto aprobados. En caso de que se pida personal en exceso del nivel aprobado, corresponderá al departamento solicitante justificar las razones del caso. Ello será analizado por el jefe de recursos humanos, y de aprobarse en su forma y contenido, se

remitirá al Alcalde Municipal y/o al Concejo Municipal para que convoque al respectivo concurso.

La Comisión municipal con la notificación de la convocatoria procederá a diligenciar sin demora el procedimiento de selección.

Entre los pasos que podrían tomarse para llenar las vacantes figuran:

- Permutar o trasladar empleados de otros departamentos o secciones de la Alcaldía
- Ascensos internos
- Realizar la condición de empleados eventuales, colocándolos a tiempo completo.
- Contratación externa.

B. COMO ACELERAR LA GESTION DE PERSONAL ADICIONAL

El gerente o jefe de departamento o unidad puede acelerar el plazo necesario para llenar las vacantes siguiendo las directrices que se dan a continuación:

- * Preparar los formularios de dotación de personal conforme a las condiciones vigentes en la institución. Esto significa que no se perderá tiempo por tener que devolverlos para su revisión.
- * Siempre que sea posible, prever si habrá vacantes y alertar al departamento de recursos humanos.
- * Fijar un plan realista sobre cuando se necesitará personal.
- * Efectuar el seguimiento de las requisiciones durante el proceso de aprobación, con el propósito de que no se queden atascadas en el papeleo.
- * Cerciorarse de que el departamento de recursos humanos cuente con las descripciones de puestos debidas, a fin de que sepa las cualidades exigidas en cada caso.

- * Aportar suficiente tiempo para analizar y ponderar las solicitudes y entrevistar a los candidatos.

POLITICA No. 8. PROHIBICION A LA CONTRATACION DE FAMILIARES

Es necesario que dentro de la municipalidad se lleve un registro y control debidamente riguroso en el sentido que no se contrate en los Niveles de Dirección a familiares de Concejales o Alcalde, ya que esto ocasiona conflictos administrativos en cualquier toma de decisiones hacia aquel empleado que cuenta con parientes dentro de la municipalidad.

Para ello el Departamento de Recursos Humanos, antes del proceso de Selección de personal, deberá recurrir al análisis del currículo del empleado candidato a ocupar un puesto en la municipalidad, tomando en consideración:

- Apellidos del solicitante
- Lugar de residencia
- Nombres de los padres
- Lugar de nacimiento
- Entrevista directa para conocer del candidato, si tiene familiares dentro de la alcaldía.
- Solicitar nombres de parientes cercanos
- Etc.

POLITICA No. 9 LLAMADAS TELEFONICAS

Las líneas telefónicas deberán permanecer desocupadas para la recepción de llamadas relacionadas al quehacer municipal. Siempre que sea posible, las llamadas telefónicas particulares deberán atenderse en la hora de almuerzo o en períodos de receso laboral.

Si fuese necesario hacer o recibir una llamada particular durante horas de trabajo, se ruega que estas llamadas sean lo más breve posibles.

El empleado no podrá hacer directamente llamadas particulares de larga distancia, llamadas al extranjero ni a celulares utilizando las líneas de la municipalidad. Deberá concertarlas por su propio teléfono personal.

POLITICA No. 10 PRESENTACION PERSONAL:

El personal administrativo y de campo que sea favorecido con la entrega de uniformes, deberá hacer uso de ellos durante los cinco días de la semana, con el propósito de mantener la disciplina institucional.

El gafete de identificación que se entregue a cada empleado o funcionario, deberá mantenerse en lugar visible, para que en cualquier visita fuera de la municipalidad, y que sea de carácter oficial ante cualquier organismo nacional o internacional, sea como carta de presentación y evidencie seriedad en compromisos adquiridos; asimismo debe portarse en horas laborales, para que cualquier visita identifique en el acto la persona con quien desea realizar trato o negociación.

POLITICA No. 11 TRASLADOS Y PERMUTAS:

Los funcionarios y empleados podrán ser trasladados de una plaza a otra de forma provisional o definitiva de conformidad al Art. 40 de la LCAM. Asimismo, podrán ser permutados en igual forma, y en ambos casos conservarán los derechos derivados de su antigüedad, así como la anuencia de los primeros para el traslado o permuta.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Al iniciar la entrevista, el responsable de la misma deberá dar oportunidad de que el entrevistado sienta confianza y motivación personal para contestar las preguntas.

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO:

1. ¿Cómo consiguió su trabajo en la última empresa que laboró?
2. ¿Puede describir sus deberes y responsabilidades actuales?
3. ¿Puede describir como pasa un día típico de labores?
4. ¿Cuáles son las cosas que más disfrutaba cuando trabajaba en la empresa anterior?
5. ¿Qué era lo que menos le agradaba?
6. ¿Cuáles fueron sus principales logros en la última empresa que laboró?
7. ¿Qué reveses y contrariedades experimentó, o algunas de las cosas que no resultaron tan bien como esperaba? Dígame algo acerca de ello.
8. ¿Cuáles fueron las razones para dejar la última empresa, o por las que desea cambiar de empleo?
9. ¿Cómo considera a su actual o anterior jefe? ¿Cuáles considera que fueron sus principales fortalezas y/o debilidades?
10. En trabajos anteriores ¿Por cuáles razones le felicitaron sus superiores? ¿Por cuáles le censuraron (criticaron)?
11. ¿Cuáles serían para usted algunas ventajas al entrar en nuestra Alcaldía?

EDUCACIÓN:

1. ¿Porqué eligió la Universidad o Centro que hizo sus estudios?
2. ¿Qué determinó la elección de su especialidad?
3. ¿Cómo describiría sus logros académicos?
4. ¿Ha tenido algún Post grado, Maestría, adiestramiento o educación adicionales desde que se graduó de la Universidad?

5. ¿Cómo cree que la educación universitaria contribuyó a su desarrollo general?

FACTORES PERSONALES:

1. En general ¿Cómo se describiría usted mismo?
2. ¿Cuáles considera que son sus cualidades sobresalientes?
3. ¿Cuáles cree algunas de sus cualidades o deficiencias que necesitan ser desarrolladas?
4. ¿Qué rasgos o cualidades admira usted en su jefe actual o anterior?
5. ¿Qué ha contribuido al éxito de su carrera hasta el momento?
6. ¿Qué decepciones, reveses o fracasos ha tenido en su vida?
7. ¿Cuáles son sus metas y objetivos a corto y largo plazo?
8. ¿Qué clase de situaciones le hacen sentirse alterado o nervioso?
9. ¿Cómo describiría su salud?
10. ¿Ha tenido enfermedades u operaciones graves, accidentes, etc.? Dígame algo acerca de ellas
11. Si tuviera que volver a vivir ¿Qué cambios haría en su vida y su carrera y porqué?
12. ¿Cuál es su pretensión salarial?
13. ¿Qué clase de puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?
14. ¿Cómo pasa sus vacaciones?
15. ¿Pertenece a algún club u Organización social, cívica o profesional? ¿Cuál?
16. ¿Ocupa algún cargo en alguno de ellos? ¿Porqué ingreso en él?

OTROS:

¿Cuál es su experiencia para el puesto que está aplicando? Explique.

ANEXO 2.**ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO****TABLA DE CALIFICACION PARA ASPIRANTES A UN CARGO**

No.	Nombre del Aspirante	ASPECTOS EVALUADOS					
		Experiencia Laboral	Nivel Académico	Prueba de idoneidad	Presentación Pers.	Entrevista	Promedio
1							
2							
3							
4							
5							
6							
	SUMA x COLUMNA						

NOTAS EXPLICATIVAS:

1. Como política interna, deben evaluarse todos los aspectos enmarcados, independientemente del Puesto.
2. La calificación debe ser de 1 a 10 en cada aspecto
3. Para la experiencia laboral según el puesto se utiliza el Vitae y Constancias de trabajo; para el nivel académico se utilizan los títulos, certificados y diplomas presentados; el examen al cargo es aquel a que se somete un aspirante, por ejemplo para Contador; la presentación personal es la que el examinador evalúa cuando está frente al aspirante; la entrevista se refiere a la nota aplicada cuando se le aplica la entrevista del Anexo 1.
4. El promedio será la suma de la calificación obtenida en las cinco columnas entre 5, ejemplo: si un aspirante sacó notas de 8+5+10+9+8, la suma es de 40, esta cantidad se divide entre 5 (que son los aspectos evaluados), así, $40 / 5 = 8$ como nota promedio.
5. El aspirante que saque mayor nota promedio será el candidato a ocupar la plaza vacante.

ANEXO 3.

ENTREVISTA DE SALIDA

(EXCLUSIVA PARA PERSONAL QUE RENUNCIA O SE DESPIDE)

1. ¿Qué fue lo que más le agradó cuando estuvo trabajando en esta Alcaldía?
2. ¿Qué fue lo que más le desagradó?
3. ¿Qué opinión le merece el nivel de Jefatura Superior?
4. ¿Qué opina del Clima Organizacional de esta Municipalidad?
(Refiérese a: Salario justo, prestaciones de ley, prestaciones adicionales, incentivos, capacitaciones, buen trato, relaciones interpersonales, estabilidad laboral, etc.)
5. ¿Qué opina del Jefe inmediato del cargo que desempeñó?
6. ¿Considera que estuvo apto para desempeñar otro cargo de mayor jerarquía?
7. Si la respuesta anterior fue positiva ¿Porqué no logró optar a dicho cargo?
8. ¿Cree que desempeñó el cargo de acuerdo al perfil del puesto o fue apadrinado por un funcionario en particular?
9. ¿Considera que su nivel académico fue utilizado o sub - utilizado en el cargo que desempeñó?
10. a) Si es RENUNCIA: ¿Cual fue el motivo de la renuncia?
b) Si es DESPIDO: ¿Porqué razón lo despidieron o cuál considera el motivo por el cual fue despedido?
11. Si fue por Renuncia su retiro ¿Volvería a solicitar trabajo en otra ocasión, si se presenta la oportunidad?
12. ¿Considera que la Alcaldía remunera a los empleados de acuerdo a su capacidad económica (de la alcaldía) o existe desinterés de parte del nivel superior hacia los empleados?
13. ¿Qué opina del Servicio de Atención al Cliente que se presta a los contribuyentes de esta municipalidad?
14. ¿Cuál es su opinión para mejorar el intono y el entorno de esta Alcaldía?
15. ¿Cree que esta Alcaldía es competitiva con Alcaldías de otros Departamentos?

ANEXO 4.

CARTA DE RENUNCIA

Sres. Concejo Municipal
ALCALDIA DE SOYAPANGO
Presente.

Yo, _____ por este medio,
presento mi Renuncia de Carácter Irrevocable, al Cargo que desempeñaba
como _____, en la Unidad de
_____ por la causa siguiente: _____

Agradezco la oportunidad que me brindaron para poder prestar mis
servicios a tan prestigiada Alcaldía, los cuales desempeñé con eficiencia y
en forma oportuna.

Deseo éxitos al Concejo en turno, tanto a nivel laboral como personal.

Soyapango, a los _____ días del mes de _____ de _____

F: _____

D.U.I. No.

ANEXO 5.

CARTA DE DESPIDO

Sr. (a) (ita) _____

Presente.

Sirva la presente para comunicarle que a partir de esta fecha queda cesante del Cargo que desempeñaba como _____ de la Unidad de _____ por la (s) causa (s) siguiente (s): _____

Por lo anterior, se da por terminada la relación laboral que le unía con esta municipalidad; por lo que le agradecemos sus servicios prestados.

Soyapango, a los _____ días del mes de _____ de _____

Jefe de Recursos Humanos

Gerente General

ANEXO 6.

CONSTANCIA DE TRABAJO

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio se Hace Constar:

Que el (la) _____, trabajó para esta Municipalidad, desde el día _____ al _____ desempeñando el cargo de _____ con un Sueldo Mensual de _____ (\$_____)

Y, para los usos que el (la) interesado (a) estime convenientes, se le extiende la presente en Soyapango, a los _____ días del mes de _____ de _____.

SELLO:

Nombre:

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

ANEXO 7.

INFORME DE AUSENCIAS	
Nombre del Empleado:	
Departamento:	
El empleado en referencia estuvo ausente en la fecha mencionada por la razón indicada:	
SEÑALAR LA RAZON:	
<input type="checkbox"/> Enfermedad (del empleado)	<input type="checkbox"/> Enfermedad (de un familiar)
<input type="checkbox"/> Vacaciones	<input type="checkbox"/> Ausencia excusada
<input type="checkbox"/> Desconocida	<input type="checkbox"/> Otra (especificar):

Observaciones: _____	

Es conforme:	
F: _____	
Nombre:	
Nota: El jefe debe llenar este formulario, cuando por motivos ajenos a su cargo, el empleado no haya llenado el formulario de permiso.	