



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS



TRABAJO FINAL DE GRADO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE RECURSOS
HUMANOS APLICADOS A UN ORGANISMO MUNICIPAL.**

Alumnos:

Lanfranco Marina Lourdes DNI 28.114.573

Rabino María del Mar DNI 27.772.269

Tutora: Cra. Allub María del Huerto



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

DEDICATORIA

A mis hijas Milmei y Sara

A mi marido Hernán

A la memoria de mi Padre

Marina

A mis hijos Valentina y Nacho

A mis padres

A mi hermano

María



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

AGRADECIMIENTOS

A mi marido Hernán por su apoyo incondicional, por ayudarme a cumplir con las metas y desafíos que me propongo, por acompañarme, alentarme, tenerme paciencia y hacerme feliz.

A mis hijas Milmei y Sara por confiar en mamá, darme fuerzas para no bajar los brazos, por enseñarme a ver el futuro con esperanza, entusiasmo y alegría, e iluminar mi vida.

A mi madre Tere, a mi padre Lucho, a mi suegra Susana, a mis hermanos Andrés e Iván y a mis cuñadas María Eugenia, Noelia y Sabrina.

A María del Mar por brindarme su amistad y apoyo.

A Valentina Mascherin Rabino.

A María del Huerto por su apoyo y compromiso.

A la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Marina



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

*A mis hijos por su amor incondicional, su paciencia y principalmente por
hacerme una persona feliz todos los días de mi vida.*

A mis padres por confiar en mí y ser ejemplos de vida.

A mi compañera y amiga Marina Lanfranco.

A María del Huerto por su apoyo.

A la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

María



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE RECURSOS
HUMANOS APLICADOS A UN ORGANISMO MUNICIPAL.**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba 28/04/2014

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS
A UN ORGANISMO MUNICIPAL.**

Integrantes: Rabino, María del Mar
Lanfranco, Marina Lourdes

Profesor Tutor del PG: Allub, María del Huerto

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Ferrero, Roberto

Vocal: Garcia, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ÍNDICE

1. Carátula.....	1
2. Dedicatoria.....	2
3. Agradecimiento.....	3
4. Título.....	5
5. Hoja de aceptación de Trabajo Final (Formulario C).....	6
6. Índice	7
7. Resumen.....	9
8. Objetivo General del Trabajo.....	11
9. Objetivos Específicos del Trabajo.....	11
10. Alcance del Trabajo.....	12
11. Introducción.....	13
12. Presentación Organizacional.....	14
Reseña histórica de la Municipalidad de Villa Carlos Paz.....	15
Situación Municipal Actual.....	16
El turismo como actividad principal	18
Página Web de La Municipalidad de Villa Carlos Paz.....	22
Carta Orgánica de la Municipalidad de Villa Carlos Paz.....	24
Objetivos la Municipalidad según la Carta Orgánica.....	25
Recursos Humanos Según la Carta Orgánica Municipal.....	26
Autoridades del Municipio y Recursos Humanos.....	27
Los Municipios según la Constitución Nacional - Federalismo según la Constitución Nacional.....	29
Poder otorgado por la Constitución Nacional a las Provincias - Autonomía de las Municipalidades.....	30
Compromiso de la Municipalidad por el desarrollo y la estabilidad de los empleados públicos según la Constitución Nacional	32
Los Municipios según la Constitución Provincial - Federalismo según la Constitución de la Provincia de Córdoba.....	32
Atribuciones otorgadas por la Constitución Provincial a la Legislatura, al Gobernador y del Superior Tribunal de	



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Justicia respecto de las Municipalidades.....	34
Principios de la Administración Pública Municipal según la Constitución Provincial	35
Municipalidades y Comunas según la Ley Nº 8108 de la Constitución de la Provincia de Córdoba.....	36
Derechos sociales otorgados al trabajador - El empleado público según la Constitución Provincial.....	38
13. Diagnóstico.....	40
14. Aspectos a destacar.....	41
15. Marco Teórico.....	42
Manual de Procedimientos y Funciones.....	42
Administración de Recursos Humanos, una visión referida a la Administración Pública.....	59
<i>Subsistema 1: PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>71</i>
<i>Subsistema 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....</i>	<i>74</i>
<i>Subsistema 3: GESTIÓN DEL EMPLEO</i>	<i>81</i>
<i>Subsistema 4: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.....</i>	<i>95</i>
<i>Subsistema 5: GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN.....</i>	<i>102</i>
<i>Subsistema 6: GESTIÓN DEL DESARROLLO.....</i>	<i>130</i>
<i>Subsistema 7: GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES.....</i>	<i>140</i>
Auditoría de Recursos Humanos.....	143
16. Conclusión	152
17. Propuesta de Intervención	156
18. Manual de Procedimientos y Funciones Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Villa Carlos Paz.....	157
19. Bibliografía	366
20. Anexo I – Palabras Claves.....	369



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

RESUMEN

A los efectos de contribuir con el mejoramiento de la estructura de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, como consecuencia del desmesurado crecimiento, consideramos oportuno revisar y actualizar las funciones que le son propias a la Dirección de Recursos Humanos con el objetivo de alcanzar mejores niveles de productividad y favorecer la imagen institucional desde la óptica del profesionalismo de gestión contribuyendo consecuentemente a la evaluación social que se realiza sobre ésta.

Para ello aplicaremos lineamientos y políticas específicos a los procesos de reclutamiento, selección, relevamiento de puestos, planeamiento de recursos humanos, evaluación de desempeño, capacitación, carrera profesional, asignación de sueldos y salarios, asistencia, administración de datos del personal y evaluación del departamento de recursos humanos, atendiendo los factores condicionantes de la realidad política, económica, legal, social y tecnológica en el que el Organismo se halla inmerso.

El presente trabajo se focaliza en la estructuración de un manual de procedimientos que describa las actividades específicas llevadas a cabo, por la Dirección de Recursos Humanos en forma conceptual y gráfica, a través de los diagramas de flujo, que permita establecer las relaciones de carácter laboral entre los distintos puestos del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz a los efectos de facilitar la ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación del desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas por el Organismo.

De manera tal que la gestión municipal optimice el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y tecnológicos que dispone para la producción de servicios con el fin de promover el desarrollo social, mejorar la competitividad de la economía municipal y la calidad de vida de la población;



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

así como fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores que la componen.

Los procedimientos que aquí se incluyen son:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Relevamiento de puestos (Análisis)
- d) Planeamiento de Recursos Humanos
- e) Evaluación de desempeño
- f) Capacitación
- g) Carrera Profesional
- h) Asignación de sueldos y salarios
- i) Asistencia
- j) Administración de Datos
- k) Evaluación del Departamento de Recursos Humanos



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Confecionar un manual de procedimientos y funciones para la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, a los efectos de desarrollar acabadamente sus mecanismos de funcionamiento.

Ofrecer una propuesta que permita a ese organismo incrementar la eficiencia, eficacia y productividad como así también la calidad de vida laboral cumplimentando la normativa respecto a la gestión de los empleados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Conocer la estructura Municipal, su funcionamiento e integrantes.
- ✓ Conocer los objetivos estratégicos, funcionales y operativos, misión, visión y valores del organismo.
- ✓ Identificar y analizar las reglamentaciones y disposiciones legales e internas que rigen dicho organismo respecto a la Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Contactar y recabar información del personal de la Municipalidad mediante cuestionarios, observación directa y entrevistas semiestructuradas.
- ✓ Conocer las prácticas existentes respecto de la Administración de Recursos Humanos que se lleva a cabo el organismo.
- ✓ Evaluar la estructura y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos a los efectos de identificar necesidades del área.
- ✓ Desarrollar una propuesta útil y acorde a las necesidades de la Municipalidad de Villa Carlos Paz.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ALCANCE DEL TRABAJO

En base a la información recabada en la Municipalidad de Villa Carlos Paz, evaluamos menester reestructurar y organizar las funciones relativas a la Dirección de Recursos Humanos.

Pues, como producto del progresivo crecimiento de la Municipalidad, a niveles exponenciales, ha quedado obsoleta la estructura vigente.

En pos de contribuir al mejoramiento de dicha estructura consideramos imprescindible la confección de un Manual de Procedimientos y Funciones para la Dirección de Recursos Humanos.

A través del presente proyecto se realizará un interesante aporte sobre varios aspectos en materia de recursos humanos para aplicar a los procesos de reclutamiento, selección, relevamiento de puestos, planeamiento de recursos humanos, evaluación de desempeño, capacitación, carrera profesional, asignación de sueldos y salarios, asistencia, administración de datos del personal y evaluación del Departamento de Recursos Humanos. Aspectos que mancomunadamente devengarán en mejoras a nivel productividad e imagen institucional desde la óptica del profesionalismo de gestión contribuyendo severamente al mejoramiento de la evaluación social.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

INTRODUCCIÓN

El tema que desarrollaremos, es básicamente, la confección de un Manual de Procedimientos y Funciones para la Dirección de Recursos Humanos aplicable a la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

El presente trabajo se limita al Organismo, su Carta Orgánica, el Estatuto del Empleado Municipal y a la información recabada en el mismo sobre cada uno de los puestos que conforman la Dirección de Recursos Humanos.

El Manual de Procedimientos es una herramienta moderna que permite a las organizaciones, integrar las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.

Éstos manuales son de vital importancia para los organismos de control tanto a nivel interno como externo, ya que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles.

Los Manuales de Procedimientos posibilitan documentar la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

PRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL

El presente trabajo será realizado sobre la Municipalidad de Villa Carlos Paz, ubicada en calle Liniers 50 de la ciudad de Villa Carlos Paz, departamento Punilla, provincia de Córdoba, a 39 Km. aproximadamente de la ciudad capital de esa provincia.

Actualmente el organismo cuenta con 1315 empleados aproximadamente, los que se subdividen en cuatro categorías: empleados de planta permanente, contratados, becarios, planes sociales y de gabinete.

El Departamento Ejecutivo está a cargo de un ciudadano con el título de Intendente Municipal, elegido en forma directa, mediante el sistema de sufragios.

El Gobierno del Municipio de Villa Carlos Paz, está integrado por un Concejo de Representantes y un Departamento Ejecutivo.

El Concejo de Representantes se compone de 11 miembros. Dicha cifra aumentará en la cantidad de 1 por cada 10.000 habitantes, hasta un máximo de 20 concejales.

Su estructura corporativa se compone de la siguiente manera:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría General
- Secretaría de Economía y Finanzas
- Secretaría de Calidad Institucional, Educación y Derechos Sociales
- Secretaría de Desarrollo Urbano Ambiental
- Secretaría de Salud Pública
- Secretaría de Turismo



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

MISION:

En lo que respecta a este punto, cabe enunciar el preámbulo de la Municipalidad de Villa Carlos Paz:

“NOSOTROS, los representantes del Pueblo de la Ciudad de Villa Carlos Paz, reunidos en Convención Constituyente Municipal, en ejercicio de la autonomía constitucionalmente consagrada, con el objeto de: organizar política y jurídicamente el Municipio, garantizando la democracia republicana; declarar la ética política como principio básico de la función pública; incentivar la participación ciudadana; reafirmar la defensa de los derechos humanos, la libertad, la igualdad y la solidaridad; fomentar el arraigo; propender al desarrollo sustentable de la Ciudad, con un definido perfil turístico; procurar una mejor calidad de vida y el logro del bien común, invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia, nuestro saber y entender, sancionamos y promulgamos esta Carta Orgánica para todos los habitantes de la Ciudad de Villa Carlos Paz”.

VISION:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de Villa Carlos Paz.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

Villa Carlos Paz, más conocida como Carlos Paz es una ciudad de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se encuentra situada en valle de Punilla, en la región de las Sierras de Córdoba, junto al lago San Roque. Casi en el centro geográfico de la República Argentina; su ubicación es privilegiada por encontrarse a pocos kilómetros de los principales centros turísticos de la provincia de Córdoba y a tan solo 35 Km. de la ciudad capital, unida a esta por una rápida autopista. Es el centro turístico más importante de la provincia y uno



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

de los más importantes del país. Conocido por sus atracciones turísticas y los paisajes en las que esta emergida.

La ciudad se encuentra estratégicamente ubicada cerca de las zonas de balnearios, Sierras Chicas, Traslasierra y comunidades alemanas como Villa General Belgrano y La Cumbrecita.

Fue fundada por el estanciero Carlos Nicandro Paz al realizar loteos en la orilla sur del lago San Roque en 1914. En 1952 se convirtió en Municipio, Jorge Descotte fue su primer comisionado. Entre sus personajes más memorables se encuentran: Ezio Armando Carena (Dip. Nacional del PJ), Alfredo Domenella (Ing. civil), Venancio Torres (Caudillo peronista), Juan García (Intendente en 1955), Vicente Corso (Comisionado), Daniel Zilli, la familia Renzi, la familia Conde, la familia Zárate y la familia Polanco en la zona denominada El Pantanillo.

Villa Carlos Paz es una ciudad turística por excelencia y un punto clave de encuentro de diversos eventos y convenciones durante todo el año, los que generalmente se realizan en el Salón de Convenciones de la Municipalidad de Villa Carlos Paz ubicado en la Costanera del Lago; además durante todo el año se dan diferentes encuentros culturales y espectáculos.

SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL

Actualmente la Municipalidad de Villa Carlos Paz se encuentra comandada por el Sr. Esteban A. Avilés en su carácter de intendente municipal y su equipo político.

Podemos observar que el presente mandato no posee objetivos fuera de lo establecido en la Carta Orgánica Municipal, pues según lo relevado se comparte ampliamente lo allí determinado.

Dicha carta orgánica determina también su estructura y basa su estrategia en el fomento y explotación del Turismo.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

En dicha municipalidad trabajan 1315 personas aproximadamente, en sus diferentes categorías contractuales; Planta Permanente 211; Contratados a Plazo Fijo 558; Becarios 67. Profesionales Contratados o Locación de Servicios 361 y Funcionarios y Directivos o Planta Política 49. Todos ellos repartidos en diferentes dependencias tales como: Palacio 16 de Julio, extensión VCP Medrano, Registro Civil, Licencia de Conducir, Inspectoría, Cementerio, Corralón, Polideportivo, Hospital, Dispensarios, Parque Estancia La Quinta, Salón de Convenciones, Centro de Educación Musical, Salón Rizzutto, Basurero, Hogares de día y Guarderías.

Los empleados municipales se rigen por el Estatuto del Empleado Municipal y poseen un sindicato propio (Sindicato del empleado Municipal de Villa Carlos Paz) el cual es afín al partido político del gobierno actual, por ende la relación entre ellos es buena.

La cultura organizacional es fuerte, está determinada por líderes informales bien posicionados desde hace varios años. Dentro de esta cultura existen dos polos, por un lado los empleados de planta permanente, quienes conforman una minoría, pero son quienes tienen garantizada la carrera laboral y la estabilidad absoluta; y por otro lado se encuentran los contratados. También podemos observar que dicha cultura se segmenta nuevamente en cada área según el trabajo a realizarse, ya sea este administrativo u operativo.

Cada área de la Municipalidad determina en forma independiente a las demás la manera de trabajar, sus prioridades y hasta su código de ética y de sanciones; salvo cuestiones muy puntuales sobre todo aquellas que tengan que ver con lo monetario o con la utilización de vehículos y otros bienes. Recientemente algunas áreas se encuentran abocadas al desarrollo de sus propios manuales de procedimientos y funciones de manera informal con el objetivo de ordenar y reglamentar su trabajo.

En lo respectivo al tema “Auditoría”, si bien se encuentra extensamente desarrollado en la Carta Orgánica Municipal, se ha puesto en marcha



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

recientemente en el mes de febrero del año 2013 con el objeto de regular la gestión y el profesionalismo de los funcionarios municipales.

El tipo de presupuesto que utiliza la Municipalidad es “Por Programa”, pues posee dos tipos de ingresos:

- Propios: tasas y contribuciones tributarias
- Por Terceros: Coparticipación, Slots, Fodemep, Fofindes, Plan Nacer, Fofeso, Recupero de gastos, entre otros.

Todos los proyectos, programas de inversión, obras públicas, etc. deben estar incluidos en el presupuesto anual según lo establecido en la ordenanza correspondiente.

A los efectos de poder realizar algún tipo de medición a cerca del servicio brindado a la comunidad, se ha habilitado una línea telefónica de “Atención al Ciudadano” donde se reciben quejas y sugerencias.

Respecto al departamento de Recursos Humanos, percibimos que el arduo trabajo que realiza carece de un marco de referencia que permita orientar las políticas y procedimientos, de quienes se desempeñan en el área, hacia los objetivos municipales, y que responda íntegramente a sus necesidades y expectativas contribuyendo al progreso del organismo y de sus trabajadores. Por ello sugerimos pertinente reajustar algunos mecanismos y engranajes para acompañar el crecimiento de la municipalidad respondiendo adecuadamente a sus demandas a través de una gestión orientada a la eficiencia y eficacia.

EL TURISMO COMO ACTIVIDAD PRINCIPAL

En el preámbulo de la Carta Orgánica Municipal se define claramente el perfil turístico de la ciudad, lo que se ratifica posteriormente en los artículos 10 y 66 donde se lo declara como una actividad fundamental, estratégica y de vital importancia para el desarrollo de la ciudad. Se definen políticas destinadas al sector y en convergencia con organismos provinciales, nacionales e internacionales.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Como ciudad turística, el Municipio tiende a coordinar sus políticas y planes con los municipios de la región para favorecer el desarrollo equilibrado del conjunto, todo ello sin perjuicio de las facultades de asociarse y convenir con otros órganos públicos y privados. Las mismas comprenden:

- La aplicación de modelos de gestión turística de servicios, recursos e inversiones, actualizados y consensuados
- La preservación de los recursos y atractivos turísticos
- El mejoramiento de la calidad de las prestaciones de servicios y recursos
- La fiscalización y regulación de la calidad y funcionamiento de los servicios turísticos y organismos públicos y privados vinculados al sector
- El respeto al turista
- La concientización y vocación turística de los vecinos, difundiendo el patrimonio turístico de la Ciudad
- La incorporación del turismo en los programas de estudio de las escuelas de los distintos niveles
- La gestión de inversiones y obras públicas turísticas
- La promoción turística
- El desarrollo de prensa turística especializada
- Establecimiento de un calendario anual de eventos
- Participación en planes de desarrollo integral de la ciudad
- Resguardo del desarrollo sustentable, armónico, sostenido y competitivo de la Villa como destino turístico

Para ello debe realizar todos los esfuerzos en integrar las leyes, políticas y programas de carácter internacional, nacional, regional y provincial, que beneficien las políticas locales coordinando acciones con otras áreas del gobierno municipal que incidan en las actividades del turismo. Además, de crear un Consejo de Política Turística, con carácter honorario y temporario a través de una ordenanza especial que regule su integración, duración, períodos



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

y funciones. Por otra parte, existe un Organismo de Promoción Turística con carácter permanente para desarrollar, incentivar y ejecutar planes y programas de promoción del turismo integrando al sector público y privado. De dicho Organismo se depende el Concejo de Política Turística y el Organismo de Promoción Turística.

La Secretaría de Turismo cuenta con los siguientes recursos:

- a) La tasa de promoción de turismo
- b) Aportes públicos y privados por organización de eventos
- c) Ingresos por acciones en el cumplimiento de sus objetivos
- d) Otros tributos que tengan por destino la promoción turística

Posee un presupuesto anual propio, incluido en el presupuesto del Municipio y una ordenanza especial que regula la integración, duración, períodos, funciones, disposición y uso de recursos de este Organismo.

En lo que respecta a las características propias que le atribuyen una ventaja competitiva a la ciudad, la posición geográfica privilegiada de Carlos Paz, su infraestructura turística y las vías de comunicación, permiten al turista no sólo quedarse a disfrutar de la Villa, sino también acceder a los principales circuitos cordobeses.

Hacia el norte, el Valle de Punilla, al sur los valles de Paravachasca y Calamuchita y al oeste el valle de Traslasierra.

El dique que embalsa las aguas del lago se comenzó a construir en 1886 y se inauguró en 1891, siendo en ese entonces el mayor dique del mundo. Actualmente, el nuevo dique inaugurado en 1947 ha dejado sumergido al primero.

Las numerosas opciones recreativas al aire libre, como también su vida nocturna la hacen la preferida de la juventud que se refleja en los cines, teatros, confiterías, pubs, discotecas, casino o bingo y actividades náuticas a vela y a motor que se pueden practicar en el lago.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Al sur de la Villa, sobre el Río San Antonio se disponen balnearios con todos los servicios, entre los que se destacan los tradicionales: Fantasio, La Olla y Playas de Oro. Las costas del lago ofrecen varias playas como Perelli (en el oeste) ó Costa Azul (en el este), en las que es posible realizar diversos deportes náuticos.

De excelente infraestructura es la variedad de servicios de alojamiento y gastronomía de la ciudad. En cuanto al alojamiento, existe una amplia oferta de hoteles, cabañas, campings y casas en alquiler.

También se pueden recorrer numerosos complejos destinados a la diversión y a la recreación, visitar algunas muestras culturales y la Feria del Libro en el Paseo de los Artesanos, hacer diversos paseos por la ciudad, disfrutar de una caminata por la costanera, realizar una excursión por el lago, alquilar cuadríciclos o motos de agua, y, hasta animarse al turismo de aventura.

Por la noche la Villa se muestra con todas sus galas. Al caer el sol, la principal arteria, Av. Gral. Paz, se transforma en peatonal. Esta calle y su intersección con la Av. San Martín se constituyen en el epicentro de la noche de Carlos Paz. Las mesas de confiterías y pizzerías se disponen en las veredas, mientras casuales artistas callejeros muestran sus habilidades entreteniéndolo a grandes y chicos. La juventud también se llega hasta el centro, casi como un rito, antes de ir a bailar o a disfrutar de los pubs.

Los restaurantes se distribuyen fundamentalmente a lo largo de las principales avenidas y a lo largo de la costanera.

Villa Carlos Paz también es conocido por ser el núcleo del Rally de Argentina, que se realiza cada año.

Aledaña a la Terminal de Ómnibus se cuenta con una oficina de la Secretaría de Turismo Municipal, donde se puede recabar información y ayuda para encontrar alojamiento así como también destinos a visitar dentro y fuera de la ciudad.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

La ciudad de Carlos Paz recibe cada año unos 800.000 turistas. Dicho fenómeno hace su pico más alto en verano, tanto por el clima y paisajes como por la presencia de obras de teatro en temporada estival de compañías porteñas como compañías cordobesas y santafesinas.

La ciudad cuenta con diversas nuevas atracciones turísticas, y destacadas figuras del espectáculo optaron como nueva ciudad teatral de verano a Carlos Paz.

Villa Carlos Paz sigue ofreciendo una ciudad turística con todos los servicios y un ambiente, clima, paisaje ecológicamente saludable, algo muy raro en las grandes ciudades turísticas.

PÁGINA WEB DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

La Página web del Municipio de la ciudad de Villa Carlos Paz se denomina www.villacarospaz.gov.ar, en su portada contiene el menú principal de la misma, galería de fotos, resumen de noticias, publicidades y promociones, multimedia (mapa digital de la ciudad, galería de imágenes, videos institucionales, tus fotos y tus videos), utilidades (impresión de cedulones, agenda de actividades, trámites y contacto), accesos desde redes sociales, información sobre economía, teléfono directo al Tribunal de Cuentas, acceso directo al Concejo de Representantes y al Consejo de Planificación Urbano Ambiental, a la Carta Orgánica Municipal y al Epadel (oficina de empleo), acceso a Carlos Paz en línea (línea de gestión ciudadana, por teléfono al 147 y por correo electrónico a gestiónciudadana@villacarospaz.gov.ar), entre otros.

En el ícono “Menú” podemos encontrar:

- Home: portada, actualidad municipal, comunicaciones de actos patrios y de gobierno
- Noticias: donde encontramos las últimas noticias organizadas por secretaría



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- General: noticias en general
- Intendencia: datos y foto del intendente municipal, fecha de inicio y finalización de su mandato, declaración jurada y noticias destacadas sobre las actividades del mismo
- Secretaría de Gobierno: noticias destacadas
- Secretaría General: noticias destacadas, agenda de eventos, información sobre la Dirección de Cultura de la Municipalidad
- Secretaría de Economía y Finanzas: noticias destacadas y noticias de economía
- Secretaría de Turismo: noticias destacadas, publicidad de eventos y acciones que promocionan el turismo, video promocional, acceso a operadores de turismo, buscador de alojamiento, publicidades de establecimientos turísticos de la ciudad, gastronomía, diversión, turismo aventura, circuitos turísticos, observatorio turístico, transportes, agencias de viajes, eventos e inmobiliarias
- Secretaría de calidad Institucional y Participación Ciudadana: noticias destacadas y noticias relacionadas
- Secretaría de Desarrollo Urbano Ambiental: noticias destacadas y relacionadas, código de edificación/2012, condiciones edilicias, código de faltas, seguridad y comisión asesora
- Secretaría de Salud Pública: noticias destacadas y noticias relacionadas, cronograma de vacunación en escuelas, prevención e información sobre puntuales enfermedades
- Secretaría de educación, desarrollo social y derechos humanos: noticias destacadas
- Cultura: noticias destacadas, noticias culturales, teléfonos útiles, agenda semanal de eventos, régimen de fiscalización
- Deportes: noticias destacadas y noticias deportivas



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- Protocolo: listado de autoridades y funcionarios municipales según su cargo

El relevamiento de la página Web de la Municipalidad fue llevado a cabo en el mes de febrero del 2013. Cabe destacar que en ese momento el área de Sistemas se encontraba realizando gestiones para actualizar la misma.

CARTA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

La Carta Orgánica de la Municipalidad de Villa Carlos Paz fue promulgada en el año 2007 en ejercicio de la autonomía constitucionalmente consagrada. Confeccionada, según su preámbulo, con el objeto de organizar política y jurídicamente el municipio garantizando la democracia republicana; declarando la ética política como principio básico de la función pública; a fines de incentivar la participación ciudadana; reafirmar la defensa de los derechos humanos, la libertad, la igualdad y solidaridad; fomentar el arraigo; propender el desarrollo sustentable de la ciudad, con un definido perfil turístico; procurar una mejor calidad de vida y el logro del bien común.

Dicha carta fue creada en un todo acorde a los lineamientos fijados por la Constitución Nacional, los Tratados Internacionales con rango constitucional y la Constitución de la Provincia de Córdoba con el fin de establecer las normas fundamentales del Municipio.

El principio de Autonomía de la Ciudad se apoya en el artículo 3º de dicho instrumento donde consta el mismo en el orden institucional, político, financiero, administrativo y económico.

Establece también la forma de gobierno para el Municipio como representativa, republicana y democrática donde la soberanía radica en el pueblo y es ejercida a través de sus representantes y demás autoridades legítimamente constituidas.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Plantea como deber del Municipio promover la planificación integral como un instrumento flexible tendiente a establecer estrategias de desarrollo local que contemplen los intereses propios, provinciales, regionales y nacionales.

OBJETIVOS DEL MUNICIPIO SEGÚN LA CARTA ORGÁNICA

Según la Carta Orgánica, son objetivos principales del Municipio lograr una ciudad funcionalmente equilibrada, integrada y articulada con su entorno metropolitano, rural y natural, ambientalmente sustentada, socialmente equitativa y con una participación efectiva de sus vecinos; promover el desarrollo humano y comunitario, el desarrollo económico con justicia social, la productividad de la economía local, la investigación y el desarrollo científico y tecnológico; la inclusión social; el acceso a los servicios públicos para todos los habitantes de la ciudad; desarrollar políticas para equilibrar las condiciones de desigualdad social; difundir aspectos culturales y facilitar el acceso a su práctica y desarrollo; establecer la educación como parte del capital social y cultural incluyendo en este aspecto al deporte; asegurar la protección integral de la familia y sobretodo la niñez y la tercera edad; procurar la integración social de las personas con capacidades diferentes; garantizar la igualdad de género; instrumentar políticas de atención integral de la salud en forma gratuita; procurar la seguridad pública; luchar contra la pobreza e indigencia; planificar el desarrollo urbano ambiental; favorecer y promover la radicación de industrias no contaminantes y el desarrollo de las existentes y sobre todo aquellas relacionadas con el turismo y promover el turismo como actividad fundamental, estratégica y de vital importancia para el desarrollo de la ciudad.

A los efectos de cumplir con los objetivos municipales establecidos, el artículo 71, hace hincapié en el deber de llevar a cabo una planificación estratégica y a tales fines convoca a ciudadanos y organizaciones a participar en la elaboración de dicho plan.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

RECURSOS HUMANOS SEGÚN LA CARTA ORGÁNICA MUNICIPAL

En lo que respecta al empleo público la Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Villa Carlos Paz, en su artículo N° 36, establece que todo trabajador ingresará a trabajar en la Municipalidad por idoneidad, en base a concurso público de antecedentes y oposición, asegurando la igualdad de oportunidades y carrera administrativa; insta al establecimiento de mecanismos permanentes de formación y capacitación; establece que los ascensos y promociones deben realizarse por eficiencia y mérito con exclusión de toda automaticidad.

El régimen de empleo municipal debe contener y hacer respetar los derechos consagrados en las normas laborales vigentes (art. 103)

Cuando habla de identidad se refiere a que todo trabajador que ingrese a planta permanente, debe haberlo hecho mediante concurso público que, asegure igualdad de oportunidades, en el que se asignará un puntaje que acreditará capacidad y experiencia en la función.

Establece cuatro categorías de empleo municipal:

- Personal Permanente
- Personal Contratado
- Personal Transitorio
- Personal de Gabinete

Los agentes municipales Permanentes poseen estabilidad absoluta, pues no pueden ser removidos de sus cargos sin causa fundada y sin sumario administrativo previo. También son civil y penalmente responsables de sus actos.

El Concejo de Representantes asigna anualmente en el presupuesto la cantidad de cargos a concursar para ingresar a la planta permanente. Las vacantes que se produzcan entre los contratados serán cubiertas por la planta transitoria en mérito a la antigüedad. La planta transitoria solo podrá ser



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

aumentada con acuerdo de la mayoría agravada del Concejo de Representantes.

El personal de Gabinete ingresa a la administración pública con los funcionarios y se retira con ellos, gozando de los mismos derechos y obligaciones que el personal contratado; pues el personal dependiente de los Concejales y de los bloques políticos carecen de estabilidad y su relación laboral podrá cesar en cualquier circunstancia por decisión del Concejal y en forma automática cuando cesen los mandatos de los Concejales que las hayan designado.

Queda prohibida cualquier otra contratación laboral, excepto profesionales quienes podrán ser contratados por medio de locaciones de servicios.

En dicha Carta, se establece también, que el Gobierno Municipal debe crear una Escuela de Administración Pública con el fin de formar y capacitar, con carácter de obligatorio, a funcionarios y agentes municipales. Condición indispensable para los ascensos en la carrera administrativa.

AUTORIDADES DEL MUNICIPIO Y RECURSOS HUMANOS

La Carta Orgánica Municipal determina que el Gobierno Municipal de Villa Carlos Paz debe estar integrado por un Concejo de Representantes y un Departamento Ejecutivo.

El Concejo de Representantes, formado por veinte (20) miembros en los que se incluye el Presidente del Concejo de Representantes, posee a su cargo varios aspectos en lo que a recursos humanos respecta; según artículo 121, algunos de ellos son:

- ✓ Reglamentar la estructura de la planta de personal que garantice el funcionamiento de la municipalidad, respetando las normas que avalan el empleo público
- ✓ Dictar el reglamento interno municipal



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- ✓ Tomar juramento al Intendente, acordar sus licencias y aceptar su renuncia
- ✓ Fijar la remuneración del intendente, secretarios, funcionarios y empleados, según la constitución de un escalafón a tales fines basado en los conceptos que integran el régimen de remuneración de los empleados
- ✓ Prestar acuerdo para las designaciones y remociones que la Carta Orgánica determina
- ✓ Asignar anualmente en el presupuesto la cantidad de cargos a concursar para ingresar a la planta permanente
- ✓ Determinar, en forma anual, la viabilidad de incrementar la planta transitoria de trabajadores
- ✓ Sancionar la Ordenanza de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública y de todos los servicios municipales
- ✓ Dictar el Código de Carrera Administrativa y Régimen del Empleado Público, Ética de la Función Pública, de Convivencia, entre otros

Dicho Concejo toma sus resoluciones por simple mayoría, con excepción de los casos que disponga la Carta Orgánica o el Reglamento Interno del Cuerpo.

El Concejo de Representantes se convierte en una pieza fundamental y crítica para los Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, ya que de dicho órgano dependen varios aspectos de destacada importancia, como por ejemplo la reglamentación de la estructura de la planta de personal, la cual debe garantizar el adecuado funcionamiento de la municipalidad; fijar el nivel de remuneraciones según escalafón confeccionado a tales fines basado en los conceptos que integran el régimen de remuneración de los empleados; dictar el Código de Carrera Administrativa y Régimen del Empleado Público, Ética de la Función Pública, de Convivencia, entre otros.

El Departamento Ejecutivo de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, según su Carta Orgánica, se encuentra a cargo del Intendente, y constituido por secretarios, directores y personal de gabinete. La secretaria de gobierno es quien tiene a su cargo la Dirección de Recursos Humanos.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Quien revista la figura de Intendente Municipal, según artículo 144 de la Carta Orgánica Municipal, deberá ocuparse de las siguientes actividades en relación a los Recursos Humanos que se desempeñen en el municipio a su cargo:

- ✓ Nombrar, promover y remover a los funcionarios y agentes de la administración a su cargo, conforme los principios de su Carta Orgánica y las ordenanzas que en su consecuencia se dicten
- ✓ Llevar un registro del personal del municipio
- ✓ Dirigir toda reforma administrativa tendiente a satisfacer las necesidades de la comunidad, con eficiencia, eficacia, economía y oportunidad
- ✓ Promover estudios e investigaciones sobre dicha reforma y la institucionalización de los mecanismos necesarios para la capacitación y perfeccionamiento permanente de los funcionarios y empleados municipales
- ✓ Designación y/o remoción de funcionarios de acuerdo a lo normado por la Carta Orgánica y en conveniencia con el Concejo de Representantes
- ✓ Realizar, al finalizar su mandato, un informe completo sobre los Recursos Humanos y patrimoniales con los que cuenta el Municipio, incluyendo todo proyecto o planificación en ejecución o pendiente de realización
- ✓ Nombrar a quienes se harán cargo de los diferentes sectores de la Municipalidad denominados “Secretarías”

LOS MUNICIPIOS SEGÚN LA CONSTITUCIÓN NACIONAL
FEDERALISMO SEGÚN LA CONSTITUCIÓN NACIONAL

La Constitución Nacional vigente fue sancionada por el Congreso General Constituyente el 1º de mayo de 1853, reformada y concordada por la Convención Nacional el 25 de septiembre de 1960 y con las reformas de las Convenciones de 1866, 1898, 1957 y 1994.

Su Preámbulo reza: *“Nos los representantes del pueblo de la Nación Argentina, reunidos en Congreso General Constituyente por voluntad y elección*



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

de las provincias que la componen, en cumplimiento de pactos preexistentes, con el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, promover la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de libertad, para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino: invocando la protección de Dios, frente a toda razón y justicia: ordenamos, decretamos y establecemos esta Constitución, para la Nación Argentina.”

Dicho Preámbulo refleja una manifestación de confianza en el pueblo como fuente de poder al referirse a la legitimidad de la representación de los constituyentes del pueblo de la Nación Argentina y a la vez reconoce la preexistencia de provincias cuya voluntad es la de organizar el Estado.

En este último punto, se refleja la autonomía de las provincias quienes por motivos inherentes a sus gobiernos y en pos de una unidad nacional a los efectos de resolver problemas comunes sentaron las bases del constitucionalismo. Llegando así a una unión federativa la cual posee permanente vigencia en nuestro país.

Al hablar de federalismo, podemos nombrar algunos puntos de gran relevancia, como por ejemplo la autonomía de las provincias respecto de su propia administración económica, de justicia, de defensa (del propio Estado y de la población y con ella la persona humana), de salud, de educación, cultural, de igualdad social y de bienestar general; a los fines de desarrollarse internamente y procurar el progreso en unión e igualdad. Siempre y cuando la soberanía provincial no se contradiga con la nacional, es decir deben estar en un todo de acuerdo unas con otras.

**PODER OTORGADO POR LA CONSTITUCIÓN NACIONAL A LAS PROVINCIAS
AUTONOMÍA DE LAS MUNICIPALIDADES**

La Constitución Nacional, en su artículo N° 5, garantiza el goce del ejercicio de sus funciones, siempre y cuando cada provincia dicte su propia constitución



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

bajo el sistema representativo republicano que asegure su administración de justicia, su régimen municipal y la educación primaria, en un todo de acuerdo con ella.

Según el 6º artículo, el Gobierno Federal posee el poder de intervenir en el territorio de las provincias con el único fin de garantizar la forma republicana de gobierno, repeler invasiones exteriores, para sostener o restablecer las autoridades constituidas en caso de ser necesarias.

En su segunda parte, titulada “Autoridades de la Nación”, dedica su 2º título a los Gobiernos Provinciales estableciendo que las provincias conservan todo el poder no delegado en la Constitución Nacional al Gobierno Federal; que dictan su propia constitución e instituciones locales y se rigen por ellas, asegurando la autonomía municipal y reglamentando el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero; eligen sus gobernadores, legisladores y demás funcionarios; pueden crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos de contralor para los mismos; celebrar convenios interprovinciales e internacionales; promover la ciencia, cultura, educación y la generación de empleo; administrar sus recursos hídricos y materiales.

A su vez, la Constitución Nacional en su artículo 126, también establece las prohibiciones a las que se encuentran sujetas las provincias, como por ejemplo: no ejercen el poder de delegado frente a la Nación, no pueden celebrar tratados parciales de carácter político; ni expedir leyes sobre su comercio o navegación interior o exterior; ni establecer aduanas provinciales; ni acuñar monedas; ni establecer bancos con facultad de emitir billetes sin la autorización del Congreso Federal; ni dictar los Códigos Civil, Comercial, Penal y de Minería posterior a la sanción del Congreso; ni dictar leyes sobre ciudadanía y naturalización, bancarrotas, falsificación de moneda o documentos de Estado; ni establecer derechos de tonelaje; ni armar buques de guerra o levantar



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ejércitos, salvo en caso de invasión exterior; ni nombrar ni recibir agentes extranjeros.

Tampoco ninguna provincia puede declarar la guerra a otra, toda hostilidad podrá ser tomada en concepto de Guerra Civil y será sofocada y reprimida por la Ley. (art. 127).

**COMPROMISO DE LA MUNICIPALIDAD POR EL DESARROLLO Y LA
ESTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS SEGÚN LA CONSTITUCIÓN
NACIONAL**

Dentro de los lineamientos esenciales de la Constitución Nacional queda fundada la estabilidad de los empleados públicos, otorgándole a esta la calidad de “absoluta”.

En el artículo 14 Bis hace mención a dicha estabilidad bajo la protección de las leyes que amparan al régimen laboral y a diferencia del trabajador privado. Y en el artículo 125 establece como un derecho provincial la conservación de organismos de seguridad social para los empleados públicos. Dejando el desarrollo del régimen del empleado público para cada una de las constituciones provinciales y municipales.

Si bien la Constitución Nacional pauta los lineamientos generales y organiza el Estado Federal otorga gran capacidad de organización a las constituciones provinciales en un todo acorde al principio federal de autonomía.

**LOS MUNICIPIOS SEGÚN LA CONSTITUCIÓN PROVINCIAL
FEDERALISMO SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

La Constitución de la Provincia de Córdoba fue sancionada el 26 de abril de 1987 y reformada el 14 de septiembre del 2001.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Su Preámbulo reza: “Nos los representantes del pueblo de la Provincia de Córdoba, reunidos en Convención Constituyente, con la finalidad de exaltar la dignidad de la persona y garantizar el pleno ejercicio de sus derechos; reafirmar los valores de la libertad, la igualdad y la solidaridad; consolidar el sistema representativo, republicano y democrático; afianzar los derechos de la Provincia en el concierto federal argentino; asegurar la autonomía municipal y el acceso de todas las personas a la justicia, la educación y la cultura; y promover una economía puesta al servicio del hombre y la justicia social; para el definitivo establecimiento de una democracia pluralista y participativa y la consecución del bien común; invocando la protección de Dios, frente a toda razón y justicia, sancionamos esta Constitución.” Se encuentra en total concomitancia con el Preámbulo de la Constitución Nacional y con el de la Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Villa Carlos Paz, hace alusión a los derechos de autonomía de las provincias y al federalismo nacional.

No obstante el artículo 16 de la Constitución de la Provincia de Córdoba habla directamente sobre el federalismo y la competencia del Gobierno Municipal. Desde el punto nº 2 al 6 promueve el federalismo de concentración con el Gobierno Federal y entre las Provincias, con la finalidad de satisfacer los intereses comunes y participar en los organismos de consulta y decisión, así como establecer relaciones intergubernamentales e interjurisdiccionales mediante tratados y convenios; ejercer las potestades provinciales que no obstaculicen el cumplimiento de los objetivos de unidad nacional, en lugares transferidos por el gobierno nacional; establecer con el Gobierno Federal regimenes de coparticipación impositiva y descentralización del sistema previsional; procurar y descongestionar la descentralización de la Administración Federal y realizar gestiones y acuerdos de orden internacional, para satisfacción de los intereses de las Provincias, sin perjuicio de las facultades del Gobierno Federal.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Tal lo indicamos al concluir el tema anterior, la Constitución Nacional otorga el espacio suficiente para que cada provincia determine su propia autonomía. En relación a ello, pasaremos a detallar como se reparten dentro del Gobierno de la Provincia de Córdoba las atribuciones correspondientes a las Municipalidades que la integran.

**ATRIBUCIONES OTORGADAS POR LA CONSTITUCIÓN PROVINCIAL A LA
LEGISLATURA, AL GOBERNADOR Y DEL SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA
RESPECTO DE LAS MUNICIPALIDADES**

El artículo 104 de la Constitución de la Provincia de Córdoba determina las atribuciones que posee la Legislatura Provincial respecto de la provincia en relación a las Municipalidades que la integran. Entre dichas atribuciones podemos nombrar: dictar leyes; establecer límites de las regiones de la Provincia que modifiquen el actual sistema de Departamentos; dictar planes generales de interés regional dejando a sus respectivas Municipalidades o Entes Regionales su aplicación; dictar leyes especiales que deleguen competencias del la Provincia a los Municipios; disponer la intervención a los Municipios en caso de ser necesario en un todo de acuerdo con la Constitución; sancionar leyes de coparticipación tributaria para las Municipalidades y aprobar subsidios para éstas.

Respecto de las atribuciones otorgadas al Gobernador de la Provincia en relación a las Municipalidades que se encuentran en su interior, podemos destacar lo enunciado en el artículo 144 de la Constitución Provincial: el Gobernador, en su carácter de Jefe del Estado Provincial tiene a cargo su administración, formula y dirige políticas y ejecuta las leyes; celebra tratados y acuerdos para la gestión de intereses provinciales con el Estado Federal, las demás Provincias, los Municipios y Entes Públicos ajenos a la Provincia; es la máxima autoridad de las fuerzas públicas de seguridad provinciales, y como tal



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

posee el deber de prestar auxilio, en caso de ser necesario, a los Tribunales de Justicia, al Ministerio Público, al Presidente de la Legislatura, a las Municipalidades y demás autoridades conforme a la ley.

La competencia y atribuciones que posee el Tribunal Superior de Justicia en lo que respecta a las Municipalidades que integran la Provincia de Córdoba se encuentran descriptas en el artículo 165 y 166 de la Constitución de dicha provincia, a saber: Conocer y resolver originaria y exclusivamente las acciones declarativas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos, resoluciones, Cartas Orgánicas, reglamentos y ordenanzas que estatuyan sobre materia regida por esta Constitución; las cuestiones de competencias entre poderes públicos que se susciten entre tribunales inferiores, salvo que éstos tengan otro superior común y los conflictos internos de las Municipalidades, de una Municipalidad con otra, o de éstas con las autoridades de la Provincia.

**PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL SEGÚN LA
CONSTITUCIÓN PROVINCIAL**

Los principios de la Administración Pública Municipal según la Constitución de la Provincia de Córdoba son la centralización normativa, descentralización territorial, desconcentración operativa, jerarquía, coordinación, imparcialidad, sujeción al orden jurídico y publicidad de normas y actos, a fines de lograr una administración dirigida a satisfacer las necesidades de la comunidad con eficacia, eficiencia, economicidad, y oportunidad.

El artículo 174, capítulo segundo, cuarta sección de dicha Constitución nombra también dentro de los principios de la Administración Pública Provincial el ingreso a la misma por idoneidad y a través de concurso público por oposición y antecedentes.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

**MUNICIPALIDADES Y COMUNAS SEGÚN LA LEY Nº 8108 DE LA
CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Tal lo habíamos nombrado antes la Constitución Nacional otorga a las Provincias el poder de dictar su propia Constitución e Instituciones Locales y regirse por ellas, en virtud de ello la Provincia de Córdoba establece para sí:

- ✓ Municipio basado en un régimen autónomo, político, administrativo, económico, financiero e institucional
- ✓ Se declara en calidad de Municipio a toda población con asentamiento estable superior a dos mil habitantes
- ✓ Aquellas ciudades reconocidas por la ley pueden dictar sus Cartas Orgánicas. Las mismas deben ser sancionadas por convenciones convocadas por la autoridad local y deben asegurar el sistema representativo y republicano, con elección de sus autoridades mediante el sufragio universal, igual, secreto y obligatorio; la elección a simple pluralidad de sufragios para el órgano ejecutivo y un sistema de representación proporcional para el Cuerpo Deliberante; un Tribunal de Cuentas, derechos de iniciativa, referéndum y revocatoria; participación de los vecinos y comisiones vecinales en la gestión municipal; entre otros requisitos establecidos por la Constitución
- ✓ Aquellas ciudades que no posean Carta Orgánica deberán regirse por la Ley Orgánica Municipal dictada por la Legislatura, la cual posee contenidos generales similares al de la Carta Orgánica.
- ✓ La legislatura establece el procedimiento para la fijación de límites de la competencia territorial
- ✓ Competencia Material: gobernar y dirigir los intereses públicos hacia el bien común; juzgar políticamente a las autoridades municipales; crear, determinar y percibir recursos económico-financieros, presupuestar, invertir y controlar los mismos; administrar los bienes declarados de patrimonio



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

municipal; nombrar y remover agentes municipales con garantía de carrera administrativa y de estabilidad; realizar obras públicas y prestar servicios públicos por sí o por particulares; procurar salubridad, higiene y moralidad pública; discapacidad y desamparo; cementerios y servicios fúnebres; planes edilicios; vialidad; espacios verdes y de recreación; tránsito y transporte urbano; control de construcción; protección del medio ambiente; equilibrio ecológico; faenamiento de animales destinados al consumo; mercados; abastecimiento y elaboración de productos destinados al consumo, calidad y precio; promover la cultura intelectual y física; establecimiento educativos; turismo; servicios de previsión, asistencia social y bancarios; defender el patrimonio artístico e histórico; regular el régimen de faltas y su procedimiento administrativo; establecer restricciones, servidumbres y calificar casos de expropiación por utilidad pública de acuerdo a las leyes; publicar periódicamente el estado de su ingresos y gastos y una memoria en forma anual; ejercer las funciones delegadas por el Gobierno Federal o Provincial y ejercer cualquier otra función de interés municipal que no esté prohibida por la Constitución y no sea incompatible con sus funciones

- ✓ Régimen sancionario compuesto por ordenanzas que en consecuencia autoricen a las autoridades a condenar todo lo que se encuentre fuera de norma y hasta establecer Tribunales de Faltas
- ✓ Recursos Municipales: Impuestos municipales establecidos dentro de la jurisdicción respectiva; tasas, derechos, patentes, contribuciones por mejoras, multas y todo ingreso originado por actos de disposición, administración o explotación de su patrimonio; fondos provenientes de la coparticipación federal o provincial; donaciones, legados y demás aportes especiales
- ✓ Oportunidad de contraer empréstitos para obra pública o para la conversión de la deuda ya existente



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- ✓ Podrán constituirse convenios y organismos intermunicipales, con la Provincia y el Gobierno Federal a fines de otorgar servicios, realizar obras públicas, cooperación técnica o actividades de interés común
- ✓ Prestar la cooperación requerida por el Gobierno de la Provincia para hacer cumplir la Constitución y sus leyes
- ✓ Intervención de la Legislatura en caso de acefalía total del municipio
- ✓ Aquellas poblaciones estables de menos de dos mil habitantes, se establecen como Comunas.

DERECHOS SOCIALES OTORGADOS AL TRABAJADOR
EL EMPLEADO PÚBLICO SEGÚN LA CONSTITUCIÓN PROVINCIAL

El trabajo se considera constitucionalmente como un derecho social, la Constitución Provincial en su artículo 23 establece que toda persona posee derecho a elegir libremente su trabajo; a condiciones laborales equitativas, dignas, seguras, salubres y morales; a capacitarse; al bienestar y al mejoramiento económico; a una jornada limitada, con un máximo de cuarenta y cuatro horas semanales, con descansos adecuados y vacaciones pagas; y a disfrutar de su tiempo libre; a una retribución justa, a igual remuneración por igual tarea y a un salario mínimo, vital y móvil; a la inembargabilidad de la indemnización laboral y de parte sustancial del salario y haber previsional; a que se prevean y aseguren los medios necesarios para atender las exigencias de su vida y de la familia a su cargo, en caso de accidente, enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, situación de desempleo y muerte, que tienda a un sistema de seguridad social integral; a participar en la administración de las instituciones de seguridad social de las que sean beneficiarios; a participar de la gestión de las empresas públicas, en la forma y límites establecidos por la ley para la elevación económica y social del trabajador, en armonía con las exigencias de la producción; a la defensa de los intereses



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

profesionales; a la gratuidad para la promoción de actuaciones administrativas o judiciales de naturaleza laboral, previsional o gremial; a asociarse libre y democráticamente en defensa de sus intereses económicos, sociales y profesionales en gremios o sindicatos que puedan federarse o confederarse del mismo modo; quedando garantizado a los gremios concertar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y al arbitraje y el derecho de huelga; a ser directivos o representantes gremiales, con estabilidad en su empleo y garantías para el cumplimiento de su gestión; a la estabilidad en los empleos públicos de carrera, no pudiendo ser separados del cargo sin sumario previo, que se funde en causa legal y sin garantizarse el derecho de defensa, siendo nula toda cesantía que contravenga lo antes expresado, con la reparación pertinente; al escalafón en la carrera administrativa y en caso de duda sobre la aplicación de normas laborales, prevalecerá la más favorable al trabajador.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

DIAGNÓSTICO

La Municipalidad de Villa Carlos Paz es un organismo de gran envergadura, en su organigrama cuenta con 115 puestos aproximadamente, por lo que requiere un alto nivel de organización con políticas definidas que transparenten la gestión de gobierno y minimicen la burocracia propia de estos organismos.

Sin embargo, no existe una guía firme y explícita que regule las actividades que en la municipalidad se desarrollan, desde lo general a lo específico; pues todas las actividades se realizan por uso y costumbre, sin tener en cuenta su finalidad última, importancia y la responsabilidad que posee la persona que realiza la tarea.

Respecto al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, percibimos que el arduo trabajo que se realiza carece de un marco de referencia que permita orientar las políticas y procedimientos, de quienes se desempeñan en el área, hacia los objetivos municipales, y que responda íntegramente a sus necesidades y expectativas contribuyendo al progreso del organismo y de sus trabajadores.

Esto, por su parte, afecta directamente sobre otras actividades fundamentales del Departamento como la asignación de sueldos y salarios, capacitación, carrera profesional, control, productividad, rentabilidad, calidad, entre otros. Por este motivo, estimamos, se requiere la confección de un Manual de Procedimientos y Funciones para el Departamento de Recursos Humanos que contribuya a la organización eficaz de los procesos y procedimientos de las tareas que se realizan en el mismo con el objeto de extrapolar estos resultados a todos los aspectos de la Municipalidad.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

En virtud de ello, evaluamos menester reestructurar y mejorar las funciones y procedimientos relativos al Departamento de Recursos Humanos.

Pues, como producto del reciente crecimiento de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, a niveles exponenciales, ha quedado obsoleta la estructura vigente.

ASPECTOS A DESTACAR

Antes de comenzar con la descripción de la teoría pertinente y de desarrollar la propuesta, enunciamos algunos aspectos observados durante el relevamiento llevado a cabo en la Municipalidad de Villa Carlos Paz y el análisis de los datos recabados, que consideramos condicionantes, de alguna manera, en el trabajo de intervención:

- ✓ La Municipalidad de Villa Carlos Paz se caracteriza por poseer una cultura organizacional muy fuerte la cual está determinada por líderes informales bien posicionados desde hace varios años. Dentro de esta cultura existen dos polos, por un lado los empleados de planta permanente, quienes conforman una minoría, pero son quienes tienen asegurada la carrera laboral y estabilidad absoluta; y por otro lado se encuentran los contratados, quienes no cuentan con esas condiciones. También podemos observar que dicha cultura se segmenta nuevamente en cada área según el trabajo a realizarse, ya sea este administrativo u operativo.
- ✓ No obtuvimos la colaboración requerida y/o necesaria de parte de los empleados municipales en la respuesta a los cuestionarios presentados, como consecuencia de ello algunos lineamientos fueron elaborados por lógica, intuición y/o teoría debido al nivel de información obtenido.
- ✓ En la Municipalidad existen varias condiciones contractuales. Actualmente solo un 15%, aproximadamente, del personal de la Municipalidad pertenecen a la planta permanente, un 41% aproximadamente, son personal contratado, un 26% aproximadamente son profesionales



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

contratados bajo la modalidad de locación de servicio, un 4% aproximadamente pertenecen a la planta política y un 8% prestan labores bajo planes solidarios.

- ✓ Debido a que, a nivel municipal, por su influencia política, y por las condiciones contractuales (planes solidarios y contrato a plazo fijo -6 meses-) gran parte del plantel de trabajadores, principalmente aquellos de los niveles jerárquicos más bajos, se remueve con cada cambio de gobierno, se dejan sin efecto algunos principios como el de separación e indemnización.
- ✓ No se ha desarrollado el Manual de Seguridad e Higiene, ya que es un proceso que, si bien es aplicado por la Dirección de Recursos Humanos, en la Municipalidad de Villa Carlos Paz, lo desarrolla el área de Asesoría Letrada.
- ✓ Asimismo, el proceso de Inducción es remplazado por la capacitación al ingreso impartida por la Escuela de Administración Pública por tal motivo no hemos desarrollado el manual correspondiente.
- ✓ Los procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos propuestos en los manuales están aplicados a la modalidad interna, debido a las condiciones contractuales y la modalidad de ingreso al plantel del personal municipal en vigencia.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

MARCO TEORICO

De acuerdo a lo explorado y analizado en la Municipalidad de Villa Carlos Paz, estimamos pertinente desarrollar, en primer lugar, el marco teórico referido a la confección de Manuales de Procedimientos y Funciones y a posterior incurrir en la teoría relacionada en materia Recursos Humanos debido a la pertinencia del trabajo, a los efectos de luego dar lugar al proyecto de intervención referido a ese departamento de dicho municipio.

Manual de procedimientos y Funciones

El Manual de Procedimientos y Funciones se constituye en un elemento del Sistema de Control Interno, un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en la Municipalidad de Villa Carlos Paz, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, como?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos, se desarrollaran para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos.

Según Ortíz Ibañez¹ la importancia de crear un manual de procesos consiste en documentar la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas

¹ www.altonivel.com.mex



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

conforman la tecnología de la municipalidad, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. Define al manual de procedimientos como una herramienta moderna que permite a las mejores organizaciones, integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.

Los principales objetivos del manual de procedimientos y funciones podrían enumerarse de la siguiente manera:

1. Desarrollar y mantener una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la municipalidad
2. Definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la municipalidad, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida
3. Establecer un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto con el fin de que la municipalidad sea eficiente y productiva
4. Determinar un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos
5. Especificar un mecanismo dentro de la estructura de la municipalidad, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción
6. Estipular la correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios
7. Fundar objetivos para los diferentes procesos, los que concatenados conducirán al objetivo general de la municipalidad
 8. Definir políticas, guías, procedimientos y normas donde no exista ninguna
 9. Determinar un sistema de méritos y sanciones para administración del personal relacionadas con evaluación y cumplimiento
 10. Aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo
 11. Favorecer programas de inducción y capacitación del personal

Según un informe realizado en la Universidad Nacional de Colombia¹ en el año 2001, el manual de procedimientos y funciones está diseñado para todos los empleados de un organismo, quienes lo deberán consultar permanentemente para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos. A través del mismo, los jefes de las diferentes unidades podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos.

Éstos manuales son de vital importancia para los entes de control tanto a nivel interno como externo, ya que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, los que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos municipales y estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

¹ www.unal.edu.co



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, dirigir el diseño de dichos manuales, su establecimiento, aplicación y control; así como propender por el cumplimiento y actualización de los ya establecidos; detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente; proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos; utilizarlos como base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad o dependencia.

Algunos de los macroprocesos apoyados a través del Manual de Procedimientos y funciones, según Patricio Villarroel¹, son Administración por Objetivos, Análisis de sistemas, Análisis de costo-beneficio, Análisis de estructuras de Árbol de decisiones, Auditoría administrativa, Autoevaluación, Control de calidad, Estudio de factibilidad, Estudio de viabilidad, Benchmarking, Desarrollo organizacional, Reingeniería organizacional, Análisis de series de tiempos, Correlación, Modelos de inventario, Modelos integrados de producción, Muestreo, Programación dinámica, Programación lineal, Simulación, Teoría de colas o de líneas de espera, entre otros.

A los efectos de conocer cabalmente como se compone y estructura un Manual de Procedimientos será necesario definir algunos conceptos:

- 1. Procedimientos:** módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos
- 2. Política:** Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado

¹ www.altonivel.com.mx



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

3. **Norma:** Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política
4. **Reglamento:** Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad
5. **Formato o Documento:** Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos
6. **Puntos de Control:** Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos

Los elementos que básicamente debe contener un Manual de Procedimientos y Funciones son los siguientes:

1. **Título:** se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa
2. **Código:** de identificación
3. **Introducción:** explicación general del procedimiento
4. **Organización:** estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa
5. **Descripción del Procedimiento:**
 - 5.1 Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo.
 - 5.2 Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo
 - 5.3 Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable
 - 5.4 Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma
6. **Informes:** económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.
7. **Supervisión:** evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

A la descripción anterior formulada por la Universidad Nacional de Colombia, Patricio Villarroel agrega algunos aspectos¹:

1. Identificación: Logotipo de la Municipalidad, nombre oficial de la misma
 - a) Denominación y extensión, de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma
 - b) Lugar y fecha de elaboración
 - c) Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
 - d) Clave de la forma. En primer término, las siglas de la municipalidad, en segundo lugar las siglas de la secretaría. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o un diagonal.
2. Índice o contenido: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
3. Introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual
4. Formulario de registro: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado
5. Glosario de Términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta

¹ www.altonivel.com.mx



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

METODOLOGIA

El primer paso para realizar un Manual de Procedimientos y Funciones se basa en la “preparación del proyecto”, para el cual debe contar con los antecedentes existentes en la empresa, es decir el recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad, a la vez que debemos justificar la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la municipalidad, establecer sus objetivos, su alcance, los recursos necesarios (humanos, materiales y tecnológicos), los costos (estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución), la estrategia a utilizar y toda información complementaria que pueda resultar de utilidad y/o servir como elementos de apoyo (material e investigaciones).

En segundo lugar se debe realizar una recopilación o levantamiento de los procedimientos de todas las tareas o actividades que se llevan a cabo en la municipalidad, dicha actividad debe realizarse obligatoriamente en razón de que se debe unificar todas las áreas de dicha municipalidad.

El desarrollo de la metodología para la elaboración de manuales de procedimientos involucra las siguientes fases:

1. Identificación de los procesos básicos y de soporte
2. Elaboración del catálogo de procedimientos

1. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS BASICOS Y DE SOPORTE

Para elaborar un manual de procedimientos se hace necesario identificar los procesos básicos y de soporte mediante un **Mapa de Procedimientos** que incluya las siguientes clases de procesos:

- a) **De Gestión**: desarrollan el objeto social o razón de ser de la municipalidad
- b) **De Asesoría**: llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoría interna, jurídica, planeación, informática, etc.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

c) **De Apoyo logístico:** donde se encuentran labores de administración de recursos humanos, financieros, de logística en sí

Una vez establecido el *Mapa de Procedimientos* se discriminan sus procesos en procedimientos que componen los mapas específicos.

2. ELABORACION DEL CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS CON BASE EN EL PUNTO ANTERIOR

Se procede a confeccionar un inventario de procedimientos el cual se debe presentar a manera de catalogo guardando la estructura establecida en los mapas. Se debe entender que cada procedimiento es un conjunto o secuencia ordenada de actividades. Deben formularse nombres que sean representativos y que den una idea general de la actividad principal de cada procedimiento.

Para realizar este trabajo la universidad de Colombia¹ propone la siguiente herramienta:

a) **Levantamiento de procedimientos:**

Éste procedimiento se realiza con el propósito de:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la municipalidad
- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo

¹ www.unal.edu.com



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa
- Sentar la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión

Antes de describir el/los procedimientos para llevar a cabo el levantamiento de procesos es menester determinar los siguientes puntos:

- I. Definir el límite del procedimiento: El inicio del procedimiento y el fin o terminación
- II. Nombre del Cargo: Nombre del cargo y del empleado responsable de acuerdo a la planta de personal
- III. Siempre iniciando la frase se debe usar el verbo en tercera persona
- IV. En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo
- V. Se debe estudiar el número de copias y su distribución dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada área
- VI. Determinación de objetivos y metas: Lo que se espera del respectivo procedimiento
- VII. Los procedimientos se hacen relacionar y referenciar utilizando un formulario “único”
- VIII. El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus “Documentos Anexos” o Justificativos
- IX. Explicación de las gráficas: Elaboración de flujogramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Para llevar a cabo el levantamiento de los procedimientos que forman parte el manual, según informe de la Universidad de Colombia¹ se pueden utilizar una o varias de las siguientes técnicas:

- ✓ A través de los jefes de oficina y el grupo de trabajo participante en el procedimiento
- ✓ A través de un funcionario con conocimiento de los procedimientos
- ✓ A través de talleres de asesores o coordinadores
- ✓ Hoja de ruta
- ✓ Mixto

Dichas técnicas deben ser llevadas a cabo de manera estratégica, para lo cual se deberán distribuir las tareas necesarias en diferentes grupos:

- Grupo Directivo
- Grupo de Apoyo
- Grupo Asesor o Coordinadores

A continuación describiremos cada uno de ellos:

- ✓ ***A través de los jefes de oficina y el grupo de trabajo participante en el procedimiento:***

Cada jefe de área, de las distintas áreas de la municipalidad, se reúne con todos los trabajadores a su cargo, y describen en orden ascendente cada una de las actividades que se realizan bajo la responsabilidad individual para cada uno de los procesos o tareas. Dicho relevamiento se eleva en un formato único en borrador, quedando de esta manera registrado, el que podrá continuar en una u otras áreas hasta su culminación, distinguiendo claramente el inicio y el final de los mismos.

A tales efectos, previamente se indica un plazo o fecha de entrega a los asesores o coordinadores de los manuales.

¹ www.unal.edu.co



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

También se anotarán los objetivos, las medidas de seguridad y de protección; la base legal; los informes a elaborar para cada procedimiento, de orden financiero, económico, estadístico o de labores del personal y/o justificación de las tareas determinando su utilización, que se hace de éstas en las otras dependencias; además se indican los puntos de control y se analizarán sugerencias para simplificar el respectivo procedimiento en sus distintos pasos o tareas.

Estos formularios serán revisados al final por los jefes de área en coordinación con los asesores o coordinadores de estas tareas hasta llegar al definitivo que se transcribirá por computadora y posteriormente se elaborará el respectivo flujograma e integrando con los demás elementos del Manual de Procedimientos.

✓ ***A través de un funcionario con conocimiento de los procedimientos:***

Se designará a un empleado dentro de la oficina quien conformará también el grupo de apoyo, con un perfil definido por su destacada colaboración, interés, criterios, adaptación al cambio, etc. quien asumirá la tarea de hacer el levantamiento de los procedimientos en colaboración con el coordinador o asesores, aplicando los parámetros señalados en el punto anterior, utilizando siempre el formato único, necesitando una revisión más detallada para evitar desviaciones de las tareas que componen el procedimiento.

✓ ***A través de talleres de asesores o coordinadores:***

Los Asesores o Coordinadores mediante “entrevistas y encuestas” a cada uno de los empleados va diligenciando el formato único, describiendo las tareas, buscando el orden y la base lógica del mismo y aplicando todos los objetivos señaladas en el primer punto de este tema.

✓ ***Hoja de Ruta***

Paralelamente se utilizará la Hoja de Ruta con carácter obligatoria, sea la que fuere la técnica utilizada, como elemento de confirmación y comprobación



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

del respectivo procedimiento, y como resultado se podrán hacer ajustes, previas las explicaciones justificadas del caso.

✓ **Mixto**

Combinación de los anteriores métodos utilizados.

La Secretaría de Relaciones Exteriores de México¹ clasifica las técnicas de levantamiento procedimientos como

- Investigación documental
- Entrevista directa
- Observación de campo

En éste último punto se refiere a **acudir a las áreas de trabajo** a los efectos de obtener una visión certera a cerca de las condiciones en que operan los procedimientos.

A los efectos de llevar a cabo las labores antes mencionadas, a continuación se indican las funciones de los grupos utilizados:

○ **Grupo Directivo:**

La Dirección, incluyéndose, designará un grupo de nivel directivo para que supervise todas las tareas que esto origine como el levantamiento, la revisión, ajustes de los procedimientos y posteriormente su mantenimiento, de acuerdo con las orientaciones de Asesores o Coordinadores encargados de estas labores, sus funciones son: dirigir y supervisar el cumplimiento del levantamiento de los procedimientos por parte del Grupo de Apoyo, de los Jefes de Oficina u otro método que se utilice; señalar las directrices y políticas para el levantamiento de los procedimientos actuales, controlar la ejecución y cumplimiento del levantamiento de los procedimientos mediante un plan de trabajo, teniendo en cuenta el tiempo y la calidad de las labores y canalizar la recolección de los distintos procedimientos por cada área en las fechas o plazos establecidos.

¹ www.usp.funciónpública.gob.mx



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

○ **Grupo de apoyo**

Se integrará por un representante de cada área de la municipalidad según su organigrama. El perfil del empleado seleccionado para formar éste grupo debe contener las siguientes características: que se destaque por su colaboración, interés, actitud positiva al cambio y a la modernización; las funciones de este grupo se basan en colaborar con los jefes de área y/o el empleado respectivo en el levantamiento mediante formato único los procedimientos actuales efectuando las verificaciones y correcciones de los mismos (en borrador); proporcionar sugerencias y recomendaciones para la simplificación, mejoramiento y modernización de los procedimientos, así como el señalamiento de puntos de control; llevar un registro e informar por escrito sobre los procedimientos que están bajo su cargo; proponer objetivos, normas legales o base legal, medidas de seguridad e informes a elaborar por cada uno de los procedimientos que conformen el Manual.

○ **Grupo Asesor o Coordinadores:**

Este grupo debe estar integrado por profesionales de las diferentes áreas, con experiencia en la elaboración e implementación de Manuales de Control Interno, y sus funciones serán establecer la metodología, coordinar el levantamiento de procedimientos técnicos a cargo de los miembros del Grupo de Apoyo; coordinar su actualización, evaluación, modificación y posterior integración en los Manuales de Procedimientos respectivos.

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la municipalidad, establecer en calendario para la actualización del manual y designar un responsable para la atención de esta función.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Algunas recomendaciones a tener en cuenta para la actualización de procedimientos según Villarroel¹:

1. **De mantenimiento:** preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas
2. **De eliminación:** supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
3. **De adición:** introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.
4. **De combinación:** intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.
5. **De fusión:** agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
6. **De modificación:** cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
7. **De simplificación:** reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
8. **De intercambio:** redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector

Sin embargo los Manuales también presentan algunas limitantes o desventajas; muchas municipalidades consideran que son demasiado

¹ www.altonivel.com.mex



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes; otras consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día; también existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez; el costo de producción y actualización puede ser alto pues si no se actualiza periódicamente pierde efectividad; incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma, una descripción demasiado sintetizada carece de utilidad y una muy detallada los convierte en complicados.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

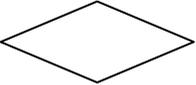
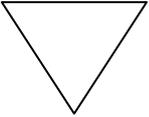
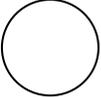
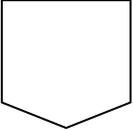
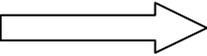
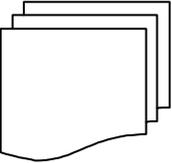
A los efectos de representar gráficamente cada tarea o actividad se realiza una secuencia básica denominada Flujograma, para el cual se utilizan los siguientes signos universales¹:

	INICIO O FIN	Inicio o fin del procedimiento.
	EMPLEADO, RESPONSABLE, DEPENDENCIA	Nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad y dependencia a la que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la actividad a realizar

¹ www.altonivel.com.mex



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cual se toma una decisión
	ARCHIVO	Archivo de documento
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	Indica dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Indica que el procedimiento continúa en la página siguiente
	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Indica la continuidad de las operaciones dentro de un procedimiento
	DOCUMENTO	Indica un perdido, reposición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DE DOCUMENTOS	Para iniciar copias múltiples
	REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNA VISIÓN REFERIDA A
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En aquellos sistemas públicos, como ocurre en las democracias avanzadas, la acción pública se adaptó al modelo weberiano y se ha repartido durante décadas entre dos grandes protagonistas: una clase política, nutrida de autoridad a través de los mecanismos de la democracia representativa, y una función pública profesional, regida por el sistema de mérito¹.

La aparición de los directivos supone la ruptura de ese dualismo, no sólo en el funcionamiento de las administraciones, sino en la propia conciencia social por lo que la burocracia weberiana manifiesta su inadaptación a esa evolución. La creciente asunción por los gobiernos de la provisión de servicios públicos, en su mayor parte bajo modalidades de prestación directa, va incrementando gradualmente la dimensión *empresarial* de una buena parte de su actuación.

La crisis fiscal, la creciente restricción de recursos a disposición de los gobiernos influyen sobre el *statu quo* intentando implantar un modelo alternativo.

Los sistemas tradicionales de función pública requieren de la capacidad para producir perfiles directivos de acuerdo a las modificaciones que afectan las reformas. Por esta razón, la profesionalización de los directivos es un aspecto crucial para los reformadores, que exigen concentrar políticas específicas de Gestión de Recursos Humanos en la franja superior de los sistemas de servicio civil.

No existe un modelo único de referencia para el ejercicio de la dirección pública. Sin embargo, podemos destacar el propuesto por Mark Moore (1995) quien considera al directivo como un “creador de valor público”².

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004

² Daniel Scandizzo, David Martinez, Francisco Delgado, Juan Alippi y Edgardo Olivetti – “Contribuciones a la Gestión Pública” Editorial EDUCC - Año 2006



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Dicha creación de valor se sustenta en tres pilares interrelacionados:

1. La gestión estratégica referida a que el directivo reflexiona estratégicamente, produce ideas acerca de cómo la organización puede crear el máximo valor; plantea reformular la misión e innovar cuando las circunstancias lo ameriten
2. La gestión del entorno político referida a obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando las relaciones entre los actores, internos y externos, que constituyen el entorno
3. La gestión operativa alude a que la organización actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos asumiendo la responsabilidad por los resultados alcanzados

Este último sería el terreno más conocido y convencionalmente aceptado por parte de la dirección, sin embargo es necesario atender los tres pilares de manera simultánea como consecuencia de la complejidad de los problemas afrontados por el sector público y de sus entornos.

Para que una gerencia profesional fructifique en los sistemas públicos deben garantizar ante todo la existencia de un marco de responsabilidad directiva, integrado por cuatro elementos básicos¹:

Un ámbito de discrecionalidad

En el que sea viable construir las relaciones de los directivos en base a dos instancias de poder diferentes, dentro de las organizaciones públicas: los políticos de gobierno y las tecno-estructuras.

En lo que respecta a los primeros la decisión política apunta a la formulación de prioridades y líneas de actuación estratégica, y a la asignación de los

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

recursos para lo cual la gerencia asume la responsabilidad de dirigir los procesos mediante los cuales se implementan las políticas y se producen y proveen los servicios públicos.

Las tecno-estructuras, (Mintzberg: 1984,56), referidas a los órganos que asumen, dentro de las organizaciones públicas, las responsabilidades de normalizar, estandarizar, planificar y controlar la actuación de las instancias de línea y productivas. Se incluye aquí a los interventores, directores de presupuesto, de personal, gestores o supervisores de aprovisionamientos, gabinetes de organización y métodos, etc.

La capacidad para dirigir es inseparable de la posibilidad de tomar ciertas decisiones sobre áreas como los recursos financieros o humanos, lo que entra en conflicto con las prácticas centralizadas de las burocracias públicas. La transformación del marco relacional se produce en forma de transferencia a los gestores de facultades anteriormente retenidas por órganos de la tecno-estructura¹.

Un sistema de control y rendición de cuentas

Hablar de un marco de responsabilidad gerencial implica la existencia de unos mecanismos formales de control del rendimiento del directivo. Los controles propios de la dirección son los que operan sobre los resultados de la actuación gerencial.

Lo destacable en este aspecto es que la ausencia o debilidad del control del rendimiento perjudica al escenario institucional que favorece la existencia y arraigo de la dirección pública.

Cuando este déficit de *accountability* se da en entornos descentralizados, conduce a la formación de feudos tecnocráticos y evoluciona hacia la fragmentación de los sistemas públicos.

¹Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

La eficacia de un sistema de control de rendimiento de la práctica directiva basado en resultados tiene que ver con el desarrollo en las tecno-estructuras organizativas, la adopción de nuevas capacidades de control. El cambio en la tipología predominante de los controles supone la gestión de procesos de transformación y aprendizaje.

Un régimen de incentivos

Es imprescindible la existencia de un régimen de premios y sanciones asociados a la evaluación del rendimiento directivo de lo contrario cualquier sistema de control quedaría privado de eficacia a largo plazo.

La necesidad de preservar el carácter profesional de la dirección pública exige introducir algunos mecanismos de garantía más sólidos que en sector empresarial con el fin de evitar que el manejo de la gerencia pública derive en prácticas arbitrarias o clientelares, o que las lealtades políticas o personales se impongan sobre las cuestiones de competencia profesional y de rendimiento.

Por otra parte, la vinculación clara de la continuidad en el cargo, la carrera y la retribución a los resultados forman parte de las reglas de juego capaces de hacer posible ese marco de premios y sanciones.

Un conjunto de valores de referencia

El *ethos* específico de la dirección pública tiene como eje los valores de racionalidad económica, es decir, el de la creación del máximo valor público posible, mediante la utilización eficiente de los recursos asignados.

Hablar de racionalidad económica no debe confundirse con orientaciones economicistas, centradas en la reducción de costes por ejemplo, sino que se refiere al consciente de manejo de recursos escasos, en tanto que evalúa y demuestra los costes de cada intervención responsabilizándose por el funcionamiento racional del sistema.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

El marco jurídico regulador de las políticas y prácticas de Gestión de los Recursos Humanos es otra de las áreas de intervención, la que posee dos finalidades principales:

- a) Disponer de un sistema formal de Gestión del Personal que ejerce funciones directivas asumiendo como principio fundamental la profesionalidad, lo que implica garantías jurídicas capaces de proteger el manejo de la gerencia pública de la politización y la arbitrariedad.
- b) Incorporar regulaciones a través de mecanismos para la gestión de personal directivo, lo que implica regulaciones específicas relativas a reclutamiento, nombramiento, carrera, retribución y cese, más flexibles que las que son propias de la función pública ordinaria.

Lo destacable aquí será conseguir que las reglas formales establecidas en la gestión de las personas que ejercen funciones directivas posibiliten la detección de competencias directivas, su ubicación en los puestos más adecuados, su estímulo y motivación permanentes, su movilidad y relevo según se requiera; en definitiva, el conjunto de políticas y prácticas de personal exigidas por una gestión moderna y eficaz de los recursos humanos directivos.

La institucionalización de la dirección pública precisa de directivos dotados de determinadas competencias. Las competencias, o “características subyacentes” a una persona, causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982) comprenden un patrón para la selección del personal, la planificación de las carreras y la sucesión, la evaluación del desempeño y el desarrollo personal (Hooghiemstra, 1992).

La cualificación directiva depende de un conjunto de atributos entre los que se pueden destacar los rasgos de carácter, actitudes o valores, destrezas y capacidades cognitivas o de conducta. La combinación de estas cualidades en perfiles de competencias directivas capaces de determinar un rendimiento de éxito exige situarse en un contexto particular. Por ello, la definición de perfiles de competencias adaptados a la realidad comprende un eslabón



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

imprescindible para llevar a cabo prácticas de gestión destinadas a fortalecer la capacidad directiva de las organizaciones públicas.

Por otra parte, el cambio cultural requerido para el desarrollo de la dirección pública se produce en dos dimensiones: el de la cultura política global de la sociedad, y el de la cultura interna de las diferentes organizaciones públicas.

El primero opera directamente sobre nuestra cultura política en lo que respecta a las relaciones entre política y administración. Esta concepción supone una nueva manera de concebir la forma de dirigir las instituciones y una convicción de que la administración profesional constituye una señal de identidad de las democracias avanzadas.

El segundo apunta a entornos que representan y legitiman diferentes modalidades de interacción entre los dos actores de la tradición weberiana: políticos y funcionarios, o, lo que es lo mismo, diversas manifestaciones concretas del paradigma burocrático de administración pública, lo que supone una clara diferencia de la figura y el papel del *manager* público.

La formación de directivos públicos es una de los ejes básicos de estos procesos. La dimensión dual de la formación (transmisión de conocimientos y habilidades, y modificación de actitudes y valores) influye directamente con el incremento de las competencias directivas existentes y con el cambio cultural.

La institucionalización de la gerencia pública profesional obliga a las organizaciones a desarrollar una identidad colectiva. Para lo cual es necesario construir un modelo genérico de función directiva común que se corresponda a un conjunto de competencias profesionales distintivas y coherentes¹.

El marco jurídico es un área ineludible de reformas, si se quiere institucionalizar la dirección pública. Ni la legislación vigente de función pública, ni las leyes vigentes de organización ni el resto de normas que podrían resultar aplicables a un modelo eficaz de gerencia pública profesional.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

De esta manera podemos afirmar que sólo cuando las nuevas normas acompañan a claras estrategias gubernamentales de cambio es posible gestionar el mismo.

Por tal razón se debe partir de un modelo genérico de ejercicio de la gerencia pública que delimite las responsabilidades y roles de los directivos; configurando una imagen de excelencia profesional que relacione los comportamientos y competencias adecuadas para tal fin garantizando, así, la coherencia teórica con su validez empírica. Lo que a su vez, permitirá contextualizar los modelos de función directiva en entornos socio-económicos, políticos y culturales determinados.

Bajo el lema genérico "Liderazgo para resultados", que sintetiza su visión de la función directiva pública, se estableció un marco integrado por seis competencias directivas básicas¹:

- 1) *Suministrar propósito y dirección*
- 2) *Producir un impacto personal*
- 3) *Pensar estratégicamente*
- 4) *Conseguir lo mejor de las personas*
- 5) *Aprender y mejorar*
- 6) *Centrarse en el servicio*

A través de los modelos de competencias las organizaciones buscan mejorar la gestión de sus recursos humanos incorporando la gestión por competencias a sus políticas y prácticas de organización del trabajo, reclutamiento y selección, promoción y carrera, compensación y desarrollo. Para lo cual es necesario que las competencias puedan plasmarse en indicadores de conducta inteligibles e identificarse por medio de la observación.

La gestión por competencias permite a las organizaciones públicas posibilidades significativas para la mejora de sus sistemas de gestión de las

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

personas¹. Propone un enfoque aplicable y útil para el desarrollo de la dirección pública profesional. Se requieren procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad de invertir en recursos humanos en el que factores como la delegación o discrecionalidad directiva puedan crear valor, construyendo un instrumental adecuado de control por resultados.

Son los resultados, en definitiva, y no sólo la adecuación de las políticas a determinadas pautas, los que determinarán el éxito de un sistema de gestión del empleo y de las personas.

Los resultados que deben ser alcanzados se relacionan causalmente con las personas en un doble sentido:

- a) Por un lado, están influidos por el *dimensionamiento*, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos lo que advierte que los mismos se ajusten a las necesidades de la Municipalidad, gestionando con la mayor agilidad posible los ajustes que se requieran
- b) Por otro lado, serán consecuencia de la *conducta* observada por las personas en su puesto de trabajo

Las políticas de Gestión de Recursos Humanos comprenden el conjunto de criterios generales que orientan las decisiones influyendo en la gestión del empleo y las personas.

Por su parte, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos responden a las decisiones y actividades desarrolladas en este campo, las que generalmente conllevan la aplicación de políticas de Gestión de Recursos Humanos previamente definidas, o al menos interiorizadas por la Municipalidad.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Si el contenido de las políticas de Gestión de Recursos Humanos no está alineado con la estrategia organizativa no será posible la contribución al logro de óptimos resultados para una Municipalidad.

La coherencia estratégica es un rasgo fundamental del modelo, es decir, su alineamiento con la estrategia Municipal.

La aplicación de estos dos criterios nos lleva a identificar dos grandes factores que se constituyen en variables primordiales del comportamiento humano en el trabajo, y por ello en las áreas principales de intervención para la Gestión de Recursos Humanos, ellas son las competencias y la voluntad de las personas.

La competencia comprende una característica subyacente en una persona que está íntimamente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Como producto del entorno dinámico en el que se encuentran las organizaciones, se requiere desarrollar y actualizar las competencias de las personas permanentemente para estar a la altura de las circunstancias¹.

Piénsese en campos como la optimización de recursos humanos, la flexibilidad para adaptarse a los flujos de demanda o a los cambios en el entorno, la innovación de productos, tecnología o procesos de trabajo y el desarrollo de capacidades internas de dirección.

Un aspecto crucial para promover el desarrollo de competencias en las líneas de mayor interés estratégico para la organización implica la plena interacción de la totalidad de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Es una necesidad imperiosa de la sociedad desarrollar y reforzar los valores éticos del servicio público, construyendo el nuevo profesionalismo público que constituye uno de los retos actuales de la gestión pública.

¹ Daniel Scandizzo, David Martínez, Francisco Delgadino, Juan Alippi y Edgardo Olivetti – “Contribuciones a la Gestión Pública” Editorial EDUCC - Año 2006



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Por otra parte, la cuestión de la motivación de los funcionarios se sitúa básicamente en otra esfera: la de las políticas y prácticas de gestión de las personas, es decir, justamente la del *management*. Desde esta perspectiva, no existen discrepancias entre los funcionarios y el resto de los trabajadores. No se motiva a unos de una forma y a otros de otra. Los elementos de entorno (el grado de estabilidad de la organización, las características del trabajo, los modelos culturales, la disponibilidad de incentivos, etc.) crearán diferencias a la hora de elegir los instrumentos más adecuados en cada caso para estimular la motivación, pero no cambian la naturaleza de los mecanismos que activan o desactivan la voluntad de esfuerzo de las personas. Las organizaciones del sector público comparten con las empresas, desafíos que no difieren en lo esencial¹.

A su vez, existen dos factores que influyen en el comportamiento humano: la estructura y la cultura organizativa.

La estructura de una organización que es el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, para conseguir luego la coordinación de éstas. División y coordinación del trabajo, o, en los términos de Lawrence y Lorsch (1973), diferenciación e integración, son los polos entre los que se realizan las opciones de diseño estructural.

La cultura organizativa es un factor situacional interno de relevancia que comprende el conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje durante un determinado período de tiempo.

Los modelos mentales y valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento de las personas, así como de las propias políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos desarrolladas en una organización.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

La Gestión de Recursos Humanos debe afrontar el desafío de atender los objetivos de cambio cultural que se presentan en la actualidad.

Cambiar obliga a desaprender, lo que priva a las personas de elementos que les han otorgado identidad durante años, y lo hace antes de que puedan haberlos sustituido por nuevas convicciones y certezas. El cambio cultural produce en las personas un sentimiento que requiere ser contenido y gestionado.

Podemos afirmar que detectar la raíz de un problema resulta imprescindible para que el diagnóstico organizacional se dirija a las soluciones correctas. Ello supone que si para resolver un problema de origen predominantemente cultural, lo que se pondera es una reforma legal, probablemente la anomalía tendera a perpetuarse en el tiempo.

Francisco Longo en su libro “Mérito y Flexibilidad, La gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público”, edición 2004, describe al área de Recursos Humanos como un sistema integrado de gestión compuesto por siete subsistemas interconectados entre sí ubicados verticalmente en tres niveles: el nivel superior, *La Planificación de Recursos Humanos*, constituye la puerta de entrada al sistema de Gestión de Recursos Humanos y permite anticipar la definición de las políticas coherentes en los restantes subsistemas con todos los cuales se conecta. En el intermedio hay cinco subsistemas, ordenados en horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica: en el primero *la organización del trabajo*, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas; en el segundo, *la gestión del empleo*, que comprende los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas; en el tercero, *la gestión del rendimiento*, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas; en el cuarto, por una parte *la gestión de la compensación*, que retribuye la compensación, y por otra, *la gestión del desarrollo*, que cuida el crecimiento individual y colectivo de las personas en la organización. Por último, en el nivel inferior se encuentra *la*



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

gestión de las relaciones humanas y sociales, que integra la dimensión colectiva de la Gestión de Recursos Humanos y se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente.

Tres aspectos resultan fundamentales para el desempeño de una Gestión de Recursos humanos sustentable capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizacionales:

1. Es necesario que todos los subsistemas de Recursos Humanos se encuentren operativos
2. Que dichos subsistemas funcionen interconectados
3. Que todos los subsistemas apliquen a una estrategia de Recursos Humanos derivada de la estrategia organizativa y cohesionada con aquella¹.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**



A continuación procedemos a describir cada uno de los subsistemas:

Subsistema 1: PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los Recursos Humanos es un proceso que prevé las necesidades de recursos humanos de la organización y establece las etapas precisas para cubrir dichas necesidades, de esta manera se contribuye a lograr los planes organizacionales en términos de objetivos económicos, resultados alcanzados, productos, productividad, desarrollo de los empleados y



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

tecnologías; ello a su vez le otorga una ventaja competitiva a la organización pues es un aspecto esencial para el logro de su estrategia¹.

Mediante la Planificación de Recursos Humanos una organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas a corto, mediano y largo plazo; contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias entre unas y otras².

Los objetivos de la Planificación de Recursos Humanos son, entre otros, facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita en el momento adecuado y en el menor coste; facilitar la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos, conectando estas con las políticas de la organización; reducir los costos en materia de personal activo, suministrar una base para la planificación del desarrollo del empleado mejorando el procedimiento general de la planificación coadyuvando la coordinación de varios programas a través de la aportación de personal más capacitado.

Los sistemas de información sobre el personal cobran un importante sentido en lo que respecta a la Planificación de Recursos Humanos, pues permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos existentes y previsibles en el futuro en los diferentes ámbitos organizativos y unidades. Por lo tanto para la efectividad de este análisis será necesario un grado adecuado de desarrollo de los sistemas de información del personal.

En este subsistema podemos distinguir los siguientes procesos:

- *Análisis de las necesidades brutas de recursos humanos*: consiste en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuantas personas, cuanto

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001
² Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

tiempo) y cualitativas (que competencias) se precisarán para hacer que cosas y en que momento.

- *Análisis de disponibilidades actuales y futuras:* destinado a identificar la situación que se produciría previsiblemente en el campo objetivo de análisis.
- *Análisis de las necesidades netas de recursos humanos:* resultantes del contraste entre los dos apartados anteriores, del que resultarán, ordinariamente, en los distintos ámbitos en que se planifica, diferencias por defecto (déficit de carácter cuantitativo o cualitativo) o por exceso (empleos o competencias innecesarios).
- *Programación de medidas de cobertura:* mediante la cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas y que puedan afectar a cualquiera de los subsistemas del Área de Recursos Humanos.

Las previsiones de la Planificación de Recursos Humanos son objeto de seguimiento y actualización para ser, en caso necesario, reajustadas a los cambios de estrategia del entorno. En estos días, el carácter dinámico del entorno tiende a acotar la validez temporal de las previsiones surgidas de cualquier proceso de planificación, lo que obliga a activar y mantener especialmente en acción los mecanismos de seguimiento y actualización.

En el ámbito público resulta frecuente hallar áreas orgánicas o funcionales en las que las decisiones son habitualmente inerciales y/o reactivas, junto con otras en las que, normalmente por haberse impuesto prioridades estratégicas contundentes, se ha desarrollado un instrumental planificador apreciable. Por lo tanto al momento de planificar en materia de Recursos Humanos es indispensable tener presente lo antes dicho a efectos de evitar tomar una parte por el todo.

En la Planificación de Recursos Humanos se deben evaluar la eficacia de los niveles de contratación, la estructuración de los puestos de trabajo y el



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

desarrollo del componente humano de manera que los mismos se adecuan a las tareas que el puesto exige¹.

Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- Recopilación y estudio de los datos para realizar las previsiones sobre oferta y demanda de recursos humanos.
- Determinación de políticas y objetivos de recursos humanos que sean compatibles con los generales de la organización.
- Elaboración e implementación de programas en áreas como reclutamiento, formación y promoción.
- Evaluación de los programas de gestión de recursos humanos para detectar posibles desviaciones.

Subsistema 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso a desempeñarlas.

Las interconexiones más trascendentales se producen en el Subsistema de Gestión del Empleo. El diseño adecuado de los puestos y los perfiles funciona como un prerequisite para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas, posibilitando la calidad del ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado de trabajo (ya sea en el mercado laboral general o el mercado interno).

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización aumenta también la necesidad de llevar a cabo el **diseño de puestos**. Éste consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Un puesto puede ser definido como una posición de la estructura organizacional que conlleva ciertas funciones y responsabilidades que lo identifican y distinguen de las restantes.

Debemos distinguir claramente los siguientes conceptos¹:

1. Análisis de puestos

Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. Define las características de los mismos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar, sus capacidades, motivaciones, planes futuros y percepciones acerca de su trabajo.

2. Descripción de puestos

Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Detalla objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades así como también determina los niveles de desempeño, ofreciendo a los empleados pautas de acción y metas de trabajo objetivas que deben intentar alcanzar y permitiendo a los supervisores un instrumento imparcial de resultados. De esta manera se tomarán las medidas correctivas que se consideren necesarias: en muchos casos se debe ajustar la estructura del puesto de trabajo y no el rendimiento de quien lo ocupa.

3. Especificaciones del puestos o Definición de perfiles

Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.¹

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Un adecuado análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo¹.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

El objetivo principal del análisis de puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la Dirección de la Municipalidad, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Otros objetivos de este trabajo es su uso como base para el reclutamiento, selección, remuneración, evaluación de desempeño, capacitación, promoción del personal y toma de decisiones en forma proactiva.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, permiten conseguir la motivación

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

óptima del empleado, llenando así a que la organización progresa hacia el logro de sus objetivos.

El análisis de puestos describe el fin de un puesto de trabajo, sus actividades, las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo como así también los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas. A partir de allí surgen dos aspectos importantes: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

El diseño de puestos debe abarcar características esenciales:

- a) Variedad de habilidades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona
- b) Significado del puesto que supone la importancia sustancial para las personas
- c) Identidad del puesto que implica el grado de realizar un trabajo identificable con un resultado visible
- d) Autonomía que supone independencia y discreción a la persona para realizar el trabajo
- e) Retroalimentación del puesto respecto a la efectividad del rendimiento de las personas
- f) Elementos cognitivos del puesto como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis y procesamiento de la información
- g) Elementos físicos del puesto como la iluminación, los colores, los sonidos, la velocidad o ubicación¹.

Los cometidos son aquellas actividades que conforman el puesto de trabajo, el campo de acción, los comportamientos y los resultados.

Los fines se refieren a la intención de cada puesto de trabajo respecto del producto final.

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

De esta manera, los documentos arrojados por el análisis del puesto de trabajo deben incluir los siguientes parámetros¹:

- Denominaciones del trabajo
- Departamento y división donde se localiza el puesto
- Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto
- Nombre del titular y del analista del puesto
- Resumen y objetivo del puesto de trabajo
- Supervisión que recibe y ejerce
- Deberes y responsabilidades principales
- Requisitos del puesto de trabajo
- Aptitudes Humanas y condiciones de trabajo

La recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo se focaliza en las actividades que las personas llevan a cabo, las percepciones que poseen de su trabajo, las normas, los planes para futuros trabajos, la capacidad y potencial que poseen las personas para realizar su trabajo como así también la motivación que tengan.

El proceso se compone de las siguientes etapas:

- I. Determinar el objetivo y los resultados que se pretenden alcanzar con el análisis de puestos
- II. Familiarizarse con el puesto
- III. Seleccionar las herramientas adecuadas para la recopilación de información

Existen diversos procedimientos para recolectar información tales como la observación directa y el registro mediante dispositivos mecánicos (contadores, cronómetros, películas), entrevistas, conferencias con analistas de puestos de trabajo, análisis de los diarios, cuestionarios estructurados y no estructurados.

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Tipos de métodos¹:

- 1) Entrevista
- 2) Cuestionario
- 3) Observación
- 4) Método mixto
- 5) Método de informes sucesivos

1) Entrevista: Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizarse para obtener datos por el análisis de puestos:

- a) Entrevistas individuales con cada empleado
- b) Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- c) Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento del puesto que se está analizando

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente, y a bajo costo, datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

2) Cuestionarios: Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

3) Observación: La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en una actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

4) Método mixto: Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

5) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante): Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que se deben obtener son:

1. Identificación y actualización
2. Deberes y responsabilidades
3. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
4. Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

- V. Generalidad del puesto
- VI. Descripción genérica de las funciones del puesto
- VII. Descripción analítica de las funciones
- VIII. Requerimientos del puesto

Subsistema 3: GESTIÓN DEL EMPLEO

Este subsistema de la Gestión de Recursos Humanos incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo dentro del cual tienen cabida algunas de las áreas más relevantes de la gestión de recursos humanos¹.

En este subsistema se distinguen tres áreas de gestión:

- 1) *La gestión de la incorporación:* comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar en si mismo el acceso a la Municipalidad). En este campo cabe distinguir tres tipos de procesos: Reclutamiento, selección e inducción.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- 2) *La gestión de la movilidad*: que afecta los movimientos de las personas entre diferentes puestos de trabajo, en la que cabe distinguir entre: *movilidad funcional* (implica solo cambio de tareas) y *movilidad geográfica* (implica traslado del lugar de trabajo con cambio de residencia). Estos mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de distribución de efectivos.
- 3) *La gestión de la desvinculación*: integra las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos relacionadas con la extinción de la relación del empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas.

Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinarias, aunque las sanciones sean de carácter menos graves y no lleguen a traducirse en el despido. Los procedimientos disciplinarios efectivamente aplicados permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas en los empleados.

Debemos destacar también que la administración pública se caracteriza por la estabilidad laboral para los empleados de planta permanente, por lo cual el alcance de los procesos de desvinculación es mínimo.

A los efectos de comprender acabadamente el presente subsistema, procedemos a describir los tres aspectos más relevantes del mismo:

- a. **Reclutamiento**: conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; es un sistema de información mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado al proceso de selección¹.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: Personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento para aplicar.

El Proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Según Idalberto Chiavenatto las tres etapas del reclutamiento son Investigación interna, Investigación del mercado de Recursos Humanos y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

- Investigación interna: consiste en la verificación de las necesidades de la Municipalidad de Villa Carlos Paz respecto de las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que significan nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni excepcional, si no continuo y constante y debe abarcar todas las áreas y niveles de la Municipalidad para conocer cuales son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal. El reclutamiento interno se aplica cuando, al presentarse una nueva vacante, se intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). Algunas de las ventajas de este tipo de reclutamiento son rapidez, economía, validez y seguridad en virtud del conocimiento que se tiene del candidato, es una amplia fuente de motivación para los empleados fomentando el autoperfeccionamiento

¹ Idalberto Chiavenatto – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

y la autoevaluación, desarrolla la sana competencia entre los empleados y se aprovechan las inversiones realizadas en materia de capacitación.

- Investigación del mercado de RRHH: también denominada investigación externa, se encuentra orientada a segmentar y diferenciar el mercado de recursos humanos para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. La segmentación del mercado se refiere a la descomposición del mismo en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe realizarse en base a los intereses de la organización. El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Municipalidad, pues incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:
 - I. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento
 - II. Candidatos presentados o recomendados por los empleados.
 - III. Carteles de anuncios en la recepción de la Municipalidad.
 - IV. Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales
 - V. Contacto con universidades, colegiaturas, entidades estatales, directorios académicos, etc.
 - VI. Anuncios en diarios y revistas
 - VII. Agencias de reclutamiento

Algunas ventajas de este tipo de reclutamiento son la renovación y el enriquecimiento de los recursos humanos, a través de candidatos externos, la Municipalidad se provee de nuevas experiencias, ideas y diferentes enfoques a cerca de la misma pues aprovecha las inversiones en capacitación realizadas por otros organismos o por el mismo candidato.

Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán: El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que resulten apropiadas para concentrar en



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo de dicho proceso, reducir costos operacionales mediante ahorro de aplicación de técnicas que pudieran resultar innecesarias. No obstante las organizaciones por lo general no se ciñen a un solo tipo de reclutamiento, lo ideal es lograr una relación complementaria entre estos dos tipos de reclutamiento (interno y externo). El reclutamiento mixto puede ser adaptado de tres maneras diferentes: inicialmente reclutamiento externo y luego interno en caso de que aquel no proporcione los resultados esperados; inicialmente interno y posteriormente externo y reclutamiento externo e interno simultáneamente.

En general el proceso de reclutamiento se realiza en varios pasos¹:

- 1) El reclutador identifica las vacantes en función de la planeación de recursos humanos o a petición de la Dirección.
- 2) Luego recaba información sobre el puesto mediante las descripciones de puestos, las que se constituyen en elementos esenciales para el reclutamiento ya que proveen información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante.
- 3) Determina el tipo y los métodos candidatos satisfactorios.

b) Selección: se trata de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la Municipalidad, intentando mantener la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia; pues una selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de una organización.

El proceso de selección de personal se basa en tres elementos esenciales, los cuales determinan su efectividad:

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- La información que brinda el análisis de puestos, pues ésta proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las futuras vacantes con cierta precisión y también permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

No obstante, existen otros elementos adicionales al proceso de selección que también deben ser considerados:

- I. La oferta limitada de empleo
- II. Los aspectos éticos
- III. Las políticas de la Municipalidad de Villa Carlos Paz y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.¹

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante, aunque dicho proceso debe ajustarse a la realidad organizacional, su presupuesto y políticas. Dicho proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Algunas organizaciones han desarrollado programas de computación que determinan mediante puntajes cuales candidatos reúnen las características deseables para determinados puestos, no obstante no se puede excluir del proceso de selección al administrador de recursos humanos a los efectos de llevar a cabo valoraciones cualitativas como por ejemplo la necesidad o deseo del empleado por ocupar el puesto.

Podríamos describir al ***Proceso de Selección de Recursos Humanos*** en ocho etapas¹:

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Decisión de contratar	PASO 8
Descripción realista del puesto	PASO 7
Entrevista con el supervisor	PASO 6
Examen médico	PASO 5
Verificación de datos y referencias	PASO 4
Entrevistas de selección	PASO 3
Pruebas de idoneidad	PASO 2
Recepción preliminar de solicitudes	PASO 1

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES: la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. En esta instancia el candidato comienza a formar una opinión respecto del otro y muchos candidatos valiosos suelen sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio. Durante esta entrevista debe iniciarse el proceso de obtención de información del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

PASO 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD: las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas suelen ser exámenes psicológicos, otras, ejercicios que simulan las condiciones de trabajo y exámenes de aptitud y rapidez. Para que una prueba posea validez debe existir una debida correlación entre su puntuación y el desempeño.

Existe gran cantidad de pruebas, pero es menester para la Municipalidad y dependiendo del área y del puesto de trabajo a cubrir resultan de mayor utilidad unas de otras:

- 1) Pruebas Psicológicas: enfocan en la personalidad del candidato y suelen ser las menos confiables, por ejemplo: Inventario multifacético de la personalidad,



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Inventario Psicológico, Evaluación crítica del raciocinio Waston-Glaser, Prueba de creatividad de Owen, entre otras.

- 2) Pruebas de conocimiento: determinan información y conocimiento que el candidato posee. Son confiables. Algunos ejemplos: entrevistas orientadas a determinados temas y/o procedimientos, cuestionarios sobre opiniones de liderazgo u otros conceptos, pruebas generales de aptitud.
- 3) Pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejercer determinadas funciones, como por ejemplo pruebas de destreza y coordinación física, pruebas de visualización espacial y temporal, pruebas para oficinistas, pruebas de simulación de trabajo.

PASO 3: ENTREVISTAS DE SELECCIÓN: consiste en un plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El objetivo general de la entrevista es que el entrevistado pueda responder preguntas generales a cerca de si mismo como por ejemplo: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto de otros participantes del proceso de selección? Etc.

Una de las principales características de la entrevista es su flexibilidad y la comunicación bidireccional que debe establecerse en la misma, es decir los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste sobre la organización. No obstante, para que los resultados de una entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de un entrevistador a otro.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

- 1) **Estructuradas:** basadas en un marco de preguntas predeterminadas, éste enfoque otorga calidad a la entrevista, pero permite al entrevistador explorar en las respuestas que pudieran resultar interesantes o poco comunes.
- 2) **No estructuradas:** permite al entrevistador indagar libremente sobre los puntos de interés. Éste método no posee la confiabilidad de una entrevista



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

estructurada ya que no todos los candidatos deben contestar las mismas preguntas, y hasta incluso pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento y/o experiencia del solicitante.

- 3) **Entrevistas mixtas:** donde los entrevistadores poseen una serie de preguntas predeterminadas a modo de guía, la cual provee una base informativa que permite realizar comparaciones entre solicitantes, y donde pueden incluir otras preguntas no predeterminadas con el objeto de indagar en aquellos aspectos que llamen la atención del entrevistador.
- 4) **Entrevistas de solución de problemas:** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.
- 5) **Entrevistas de provocación de tensión:** son aplicables cuando el puesto a ocupar contiene condiciones de gran presión y se desea saber como reaccionaría el candidato a ese elemento. Esta clase de entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Los candidatos que no son contratados suelen llevarse una imagen negativa de la organización.

Toda entrevista, cualquiera sea su naturaleza debe llevar un determinado proceso, éste consta de cinco pasos:



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**



- ✓ Preparación del entrevistador: a cerca del objetivo de la misma, las preguntas a realizar, el tipo de entrevista a desarrollar, se debe realizar una lectura mínima del curriculum vitae del entrevistado.
- ✓ Creación de un ambiente de confianza: el entrevistador es quien representa a la Municipalidad y por lo tanto debe dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa; se debe comenzar con preguntas amistosas y evitar posibles ruidos externos o interrupciones. El ambiente posee dos facetas, el ambiente físico: el lugar donde se realiza la entrevista, el cual debe ser confortable; y el ambiente psicológico: se refiere al clima de la entrevista, el cual debe ser ameno y cordial.
- ✓ Intercambio de información: esta etapa de la entrevista se basa en una conversación, donde se debe obtener la mayor cantidad posible de información sobre el candidato. En este punto no debe dejarse de lado el



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

comportamiento del mismo, la manera en que reacciona en determinada situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. es decir, obtener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales¹.

- ✓ Terminación: cuando el entrevistador estima que va acercándose el punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista es hora de poner fin a la sesión. No debe hacerlo de manera abrupta ni terminante.
- ✓ Evaluación: inmediatamente después de que concluya la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato preferiblemente en una planilla diseñada para tal fin.

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS: son muchos los especialistas en la materia que no consideran fiables las referencias comerciales ni laborales, no obstante es de relevada importancia verificar los datos proporcionados por el solicitante.

PASO 5: EXAMEN MÉDICO: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del candidato, suelen determinarse condiciones que suelen mantener cierta incompatibilidad con el puesto.

PASO 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR: en muchas organizaciones el supervisor inmediato o el jefe del departamento es quien tiene la responsabilidad de decidir sobre la contratación de nuevos empleados.

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Con frecuencia, el supervisor directo es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del puesto vacante. Lo ideal es que se presenten dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO: a fines de no crear falsas expectativas sobre la posición a ocupar, resulta de gran utilidad llevar a cabo una familiarización con el equipo y los instrumentos de trabajo que se van a utilizar y de ser posible, en el lugar de trabajo. Ésta etapa puede llevarse a cabo bajo un marco legal denominado “período de prueba”.

PASO 8: DECISIÓN DE CONTARTAR: este es el final del proceso de selección, en oportunidades es el supervisor operativo quien debe tomar la decisión final y en otros el departamento de recursos humanos, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos que no requieran calificación.

Al operar en un sistema de promociones internas generalmente no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

El resultado final de proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar al nuevo empleado tanto como al proceso de selección se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la Municipalidad, niveles bajos de evaluación y factores similares.

c) *Inducción:* consiste en acompañar al recién ingresado para que se convierta en empleado productivo satisfecho.

Luego de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresantes; antes de asignarles sus cargos, se busca integrarlas en su contexto, administrándolas y condicionándolas a las prácticas y a la filosofía predominante en la Municipalidad y simultáneamente desprendiendo viejos hábitos y prejuicios indeseables del comportamiento del recién iniciado. De esta manera la Municipalidad recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización¹.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y las premisas de funcionamiento organizacional, y cual será su colaboración en este aspecto.

También se busca disminuir la “disonancia”, es decir la brecha psicológica que se presenta entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor.²

La Municipalidad trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. En tanto el nuevo miembro tratará de influir en su superior o superiores para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. La adaptación es mutua en busca de una

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001

² Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

verdadera simbiosis entre las partes. La fase de adaptación o inducción es recíproca y bidireccional.

El período inicial del empleo constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación sana entre el individuo y la Municipalidad.

Los métodos utilizados para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos son contundentes, para ello utilizan diversidad de ellos, los más utilizados son¹:

- Planeación del proceso selectivo: se trata de permitir que el candidato conozca determinados aspectos de la Municipalidad antes de ser admitido, como por ejemplo, sepa como funciona y como se comportan las personas que trabajan en ella, etc. mediante la participación en el proceso de selección.
- Contenido inicial de la tarea: el empleado principiante tiende a incorporar altos patrones de desempeño, por ello es importante que se le asignen tareas que considere retadoras o que la complejidad de las mismas se eleven gradualmente, pues cuando se asignan tareas fáciles al principiante, éstas no le brindan oportunidad de lograr éxito ni obtener motivación.
- Papel del Jefe: para un empleado nuevo, el jefe representa la imagen de la organización, pues él mismo o a través de un tutor deben guiar y acompañar al recién llegado. Es fundamental entregar al recién llegado una descripción clara de lo que se debe desempeñar; suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla y proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad de su desempeño.
- Grupos de trabajo: cumplen un papel importante en la socialización de los nuevos empleados, la aceptación del grupo es fuente fundamental de satisfacción de las necesidades sociales, también influyen bastante en las creencias y actitudes de los individuos frente a la Municipalidad, así como en la manera de comportarse.

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- Cursos de inducción o programa de integración: es un entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros para familiarizarlos con el lenguaje habitual de la Municipalidad, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), su estructura (áreas o departamentos existentes), los principales productos o servicios, la misión y los objetivos organizacionales, etc. estos programas duran entre uno y cinco días y cuentan con seguimiento a mediano plazo. Dicho proceso comprende la siguiente temática¹:
 - I. La Municipalidad en forma global: su Historia, estructura, nomina de principales funcionarios y ejecutivos, estructura edilicia e instalaciones, normas de seguridad, líneas de productos y/o servicios, políticas y normas, entre otros.
 - II. Prestaciones y Servicios al personal: política salarial y de compensación, vacaciones y feriados, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros, programas de jubilación, servicios médicos, servicios de cafetería y restaurante.
 - III. Presentaciones: al supervisor, los capacitadores, los compañeros de trabajo, los subordinados.
 - IV. Funciones y deberes específicos: Ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivos del puesto, relación con otros puestos.

El proceso de inducción es válido y aplicable también en los casos que los empleados con antigüedad que son transferidos a otros puestos a través de procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Subsistema 4: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La gestión del rendimiento es el subsistema de la Gestión de Recursos Humanos cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlos en el nivel más alto posible, posibilitando una mejora sostenible de la contribución de

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de la gestión de recursos humanos en diferentes campos¹.

La gestión del rendimiento puede verse como un ciclo que comprende:

1. La *planificación del rendimiento*, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimientos acordes con la estrategia y objetivos de la Municipalidad, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas
2. El *seguimiento activo del rendimiento*, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo
3. La *evaluación del rendimiento*, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada también a otras políticas y pautas de la gestión de recursos humanos
4. La *retroalimentación o feedback* al empleado y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación

A los efectos de comprender acabadamente el presente subsistema, es menester describir dos procesos fundamentales en la gestión de recursos humanos: *Evaluación del desempeño y Capacitación*.

- a) La ***Evaluación de Desempeño*** es el proceso sistemático que mide y evalúa los comportamientos y resultados asociados al trabajo con el objetivo de identificar la productividad del empleado².

Las evaluaciones informales son necesarias pero insuficientes. Disponer de un sistema formal y sistemático de retroalimentación permite conocer si los empleados cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004

² Simon Dolan – La Gestión de los Recursos Humanos - 1995.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Los principales objetivos del proceso de evaluación del desempeño son:

- adecuación del individuo en el cargo
- capacitación y entrenamiento
- promociones
- incentivo salarial
- mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- estímulo a una mayor productividad
- retroalimentación de información al individuo evaluado
- otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, despidos

Algunas de las ventajas que trae aparejado el proceso son el perfeccionamiento por parte de la gerencia al preparar a las personas a que asuman más responsabilidades; permite evaluar la oferta de recursos humanos para la planificación de la carrera; facilita el diálogo entre superior y subordinado mejorando la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.

Las formas para recolectar los datos de la evaluación son:

- I. El análisis del puesto de trabajo que muestra los criterios que se utilizarán para estudiar los datos de rendimiento
- II. La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos para medir el desempeño del empleado en cada puesto de trabajo
- III. Las características del evaluador y la persona evaluada
- IV. La evaluación del sistema de evaluación de desempeño utilizado en relación a las políticas y objetivos establecidos a los recursos humanos.

Las mediciones objetivas del desempeño tienden a ser de índole cuantitativa tales como número de unidades producidas, número de productos defectuosos, tasas de ahorro de materiales, etc.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Por su parte, las mediciones subjetivas de desempeño corresponden a las calificaciones no verificables que conducen a distorsiones de las calificaciones.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño es menester establecer decisiones respecto a:

- ✓ Qué se medirá para ello es determinante que el sistema sea válido y fiable
- ✓ Quien realizará tal valoración ya sea el superior, los pares, los subordinados, los clientes, o el empleado mismo
- ✓ Cómo se realizará las mediciones mediante formas subjetivas u objetivas
- ✓ Cuando y en que contexto tendrán lugar

Los métodos o enfoques utilizados con mayor frecuencia son:

- 1) Enfoques comparativos
- 2) Enfoques conductuales
- 3) Enfoques sobre resultados.

El primero responde a una clasificación directa en la que el superior pondera a los subordinados del nivel superior hasta el inferior en función de su rendimiento general.

Por su parte, la clasificación alternada consiste en colocar al mejor subordinado al principio de una lista y al peor al final, luego se elige el mejor y el peor de los restantes y así sucesivamente.

La comparación por pares compara el desempeño de un subordinado con los restantes, de uno en uno, para determinar quien es el mejor.

En el método de distribución forzosa se asigna una cantidad determinada de subordinados a cada categoría para cada factor.

Los **enfoques conductuales** tienden a evaluar el rendimiento de cada subordinado de forma independiente. Algunos de los métodos empleados son los ensayos narrativos que proporcionan datos cualitativos, las escalas convencionales de valoración las que suministran datos de tipo cuantitativo con los que se realizan comparaciones entre las personas y departamentos incluyendo varias dimensiones y criterios de rendimiento, la técnica del suceso



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

crítico en la que el evaluador registra conductas del subordinado realizadas eficaz o ineficazmente, los formularios de elección forzosa, entre otras.

Los enfoques por resultados se focalizan en productos del trabajo. Existen cuatro variables de formatos que se basan en los resultados: la dirección por objetivos, las medidas de rendimiento, la medición de índices directos y los historiales de logros.

La dirección por objetivos es el método más difundido para evaluar a los gerentes, permite alcanzar una congruencia entre los objetivos organizacionales y aquellos propios del individuo. El proceso comprende cuatro etapas bien diferenciadas:

1. Definición de los objetivos que debe alcanzar cada subordinado.
2. Definición de un marco temporal dentro del cual el subordinado debe alcanzar dichos objetivos.
3. Comparación del logro de los objetivos existentes con los objetivos preestablecidos.
4. Determinar nuevas estrategias y objetivos para lograr objetivos previamente establecidos.

El enfoque de medidas de rendimiento se focaliza en la utilización de medidas directas del rendimiento las que deben ser concretas, a plazo temporales y acordes a los objetivos de la organización. La ventaja de este enfoque es que suministra una orientación clara respecto a los resultados esperados.

El enfoque del índice directo mide el rendimiento de un empleado a través de criterios impersonales y objetivos tales como el nivel de ausentismo, la productividad y la rotación de personal.

Historial de logros reseña los logros respecto a las dimensiones adecuadas del trabajo. Es un método costoso pues requiere del trabajo de expertos especializados, sin embargo, anticipa el éxito en el trabajo en determinadas profesiones.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Es menester hacer hincapié en los errores que pueden surgir durante el desarrollo de la evaluación principalmente a raíz de que no se han establecido claramente los criterios para llevar a cabo tal proceso.

El efecto halo se genera a partir de la calificación de un empleado en varias dimensiones de rendimiento. Por lo general, el evaluador califica de forma similar a un subordinado en todas las dimensiones. Por su parte, **el efecto eco** se produce cuando una mala calificación afecta a otras áreas de rendimiento.

El error de lenidad se da cuando un superior califica a todos los empleados de un grupo por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente. El efecto opuesto es el de **severidad** según el cual los empleados reciben calificaciones desfavorables independientemente del nivel de rendimiento.

El sesgo de tendencia central se genera cuando el superior otorga valores medios de rendimiento a los empleados evaluados, inclusive cuando el rendimiento varíe.

El efecto de primacía se produce a partir de la primera información que se recibe para evaluar al empleado como una persona que rinde bien o mal.

El **error de recencia** prioriza los comportamientos recientes del empleado por tal motivo conlleva consecuencias graves para el empleado que posea un buen desempeño durante un determinado período de tiempo.

El **efecto de contraste** se genera cuando la evaluación de un empleado queda afectada por la evaluación previa del rendimiento de otra persona. Por su parte el **efecto de contagio** se produce a partir de las evaluaciones pasadas, sean buenas o malas inciden en las evaluaciones presentes indebidamente.

Al momento de diseñar la evaluación resulta útil tener en cuenta varios aspectos como podemos mencionar:



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Disponer dos momentos de evaluación diferentes, uno centrado en la evaluación de rendimiento y el otro en un período del año diferente focalizando en el perfeccionamiento.

Emplear datos de rendimiento que se basen en comportamientos u objetivos concretos. Además de comunicar las expectativas de rendimiento al empleado previo al comienzo de la evaluación.

Discriminar la evaluación del rendimiento presente de la del rendimiento esperado o posible pues confunde el rendimiento pasado, el Actual y el esperado.

Contribuir a que el proceso se perciba como justo y equitativo mediante políticas de autoevaluación, evaluaciones ascendentes y recíprocas.

Pasos para la evaluación del desempeño:

1. **Definir el puesto:** significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. **La evaluación del desempeño:** significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño
3. **Retroalimentación:** se organizan sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo o decisión que se requiera (proceso crítico).

Métodos de evaluación del desempeño:

- **Escala gráfica de calificación:** lista varias características y un rango de desempeño para cada una.
- **Método del incidente crítico:** se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o malos, de la conducta del empleado relacionado con el trabajo y se revisa con él en momentos predeterminados



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- **Método administración por objetivos:** implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado.

Subsistema 5: GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

Este subsistema de la gestión de recursos humanos incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización otorga a sus empleados en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante trabajo¹.

Se basa en el *Diseño de estructuras salariales*, la cual reviste un carácter retributivo, fijo o básico, el cual parte del diseño de los puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, si no que los mantiene también dentro de la organización.

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. Dichos cuidados forman parte de un sistema de recompensas que se brinda a los miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya².

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones poseen un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas –reales o potenciales- para impedir ciertos tipos de comportamiento), con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004

² Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

El sistema de recompensas, incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir esos beneficios. No solo reconsideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que llevan a un progreso, o a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

Por otra parte el, sistema de castigos incluye una serie de medidas tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas), en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

Tradicionalmente se ha supuesto que las recompensas son factores escasos y que jamás deberían exceder las contribuciones y los recursos previamente asignados en la organización¹.

Las recompensas proporcionadas por las organizaciones, por lo general, hacen énfasis, sobre todo, en tres aspectos fundamentales: El alcance de objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al ambiente interno. La mayor parte de las empresas adoptan cuatro tipos de recompensas:

- 1) Aquellas que se encuentran vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos -directores o gerentes-, este criterio encierra, en potencia un valor motivacional auténtico.
- 2) Aquellas que reapiplan en virtud del tiempo deservicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

que el desarrollo del empleado no haya sido insatisfactorio. En General dichos incentivos son pequeños y buscan ante todo mantener el equilibrio salarial.

- 3) Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En éste caso, las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican amplio mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.
- 4) Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas recomparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

No obstante la filosofía básica recomendada en un sistema de recompensas y castigos debe fundamentarse en los siguientes principios:

- a) Retroalimentación, es decir refuerzo positivo del comportamiento deseado.
- b) Concatenación de las recompensas y los castigos con los resultados esperados.
- c) Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción ampliada del cargo.

La recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones.

Las contribuciones que las personas realizan a las organizaciones representan “inversiones personales” que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas. Cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones)



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

que los demás trabajadores ofrecen a la organización; Incluso comparan sus recompensas (retornos) con las recompensas (retornos) recibidos por las demás personas. Cuando la comparación arroja resultados equitativos la persona experimenta un sentimiento de satisfacción; pero cuando los resultados de la comparación realizados diferentes, se produce una situación de inequidad. Existe inequidad cuando la persona siente que se le paga menos o que se le paga más. Si el salario se encuentra por encima o por debajo de lo que el trabajador considera justo, se presenta una situación de tensión. Pues si el salario se encuentra por debajo, genera disgusto; y, si está por encima genera culpa. En tal situación de tensión el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los miembros de la ecuación realizada, con preferencia en su contribución a la organización. La inequidad es un fantasma capaz de poner en jaque a muchos de los buenos programas de recompensas al personal.

Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales compatibles con el nivel de vida saludable, proporcionar un ambiente físico y psicológico de trabajo agradable y seguro, garantizar relaciones sindicales cordiales y de colaboración) son importantes para definir la permanencia de las personas en la organización y, aún más, para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales¹.

La compensación se constituye en la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Mediante ésta actividad, la cual resulta vital, se garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, como así

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

también pueden afectar la productividad y causar un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Encontrar un punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva constituye en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a retribución de la labor.

A fines de comprender acabadamente la importancia de la administración de las compensaciones es menester destacar sus objetivos¹:

- Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser altas para atraer a solicitantes calificados y se deben corresponder con la ley de oferta-demanda.
- Retener a los empleados actuales: los niveles de compensación deben ser competitivos a los efectos de evitar altas tasas de rotación del personal.
- Garantizar la igualdad: tanto interna como externamente. Es decir, la igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto, expresado en la fórmula “igual remuneración por igual tarea”. La igualdad externa significa que los miembros de la municipalidad reciban una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otros municipios.
- Alentar al desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro.
- Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la municipalidad obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistémica de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando un exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

- Cumplir con las disposiciones legales: al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico, el cual debe ser respetado.
- Mejorar la eficiencia administrativa: a los efectos de cumplir con los objetivos detallados anteriormente, los especialistas en sueldos y salarios deben esforzarse por lograr un sistema que garantice eficiencia.

Es posible, sin embargo, que un reclutador desee realizar una oferta excepcionalmente alta a los efectos de retener a alguna persona en especial, por lo que resulta obvio que los objetivos puedan resultar encontrados, y es necesario que el Director de Recursos Humanos deba mediar para encontrar una solución.

La compensación es el área que se relaciona con la remuneración que una persona recibe como contraprestación de las tareas realizadas. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización.

Las recompensas pueden clasificarse en financieras y no financieras y en directas o indirectas.

- I. La compensación financiera directa es el pago que recibe un trabajador en forma de salarios, premios, bonos y comisiones. El salario representa el elemento más importante de la compensación; puede definirse como la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. Dicho salario puede ser directo o indirecto; directo es el caso del salario percibido como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.
- II. La compensación financiera indirecta comprende el salario indirecto, producto de las cláusulas de las convenciones colectivas de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos. El salario indirecto comprende vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, etc), participación en



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

las utilidades, horas extras y los beneficios sociales (alimentación, transporte, seguro de vida colectivo, etc.).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla. Así la remuneración es género y el salario es especie¹.

Probablemente, la remuneración sea la causa principal por la cual las personas buscan empleo, ya que para algunas personas el pago es una necesidad vital y les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias. No obstante, el trabajo suele ser más que la fuente de provisión de satisfacción de sus necesidades, la compensación define el nivel de importancia de una persona, otorgándole prestigio, reconocimiento, autoestima, estabilidad en el empleo; las que forman parte también del grupo de recompensas no financieras e inciden en la satisfacción del mismo con el sistema de compensación¹.

A los efectos de establecer un adecuado nivel de remuneraciones, debe tenerse en cuenta ciertos factores y criterios que implican la valoración del puesto, la capacidad económica de la organización, la productividad, el costo de vida, la oferta y demanda de mano de obra, las remuneraciones mínimas vitales, etc. detallados a continuación:

- Valoración del puesto: Es el factor más importante para asignar un valor salarial, por cuanto se debe asignar teniendo en cuenta el trabajo y la responsabilidad del trabajador en dicho puesto o cargo; la técnica del análisis de puestos nos brindará la información necesaria para conocer cuanto le corresponde económicamente a ese puesto de trabajo.
- La capacidad económica de la municipalidad: Está determinada por la situación económica en que se encuentra, de acuerdo a su nivel de productividad y competitividad. Las utilidades juegan un papel importante, ya que, conforme

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

éstas aumenten, los trabajadores deben de recibir beneficios adicionales, indudablemente si la municipalidad esta en condiciones económicas satisfactorias, establecerá remuneraciones dignas.

- La productividad: Es un factor crucial para establecer incentivos económicos por el logro de mayores niveles de producción, por cuanto más produce más debe ganar ya sea individual o grupalmente.
- El costo de vida: Es un factor relevante cuando hablamos de remuneraciones, es considerado para otorgar incrementos teniendo en cuenta el salario vigente. Si bien es cierto que las remuneraciones deben asegurar a los trabajadores un nivel de vida digno, las mismas deben ser lo suficientemente adecuadas, para que los trabajadores puedan satisfacer no sólo sus necesidades básicas, sino también las de educación, ahorro y esparcimiento.
- La negociación colectiva: Es un factor importante para lograr mejores requerimientos salariales, en las municipalidades en las que los trabajadores están agrupados en sindicatos y las remuneraciones se fijan como resultado del proceso de negociación entre trabajadores y empleadores.
- La oferta y demanda de mano de obra: Muchas organizaciones toman este criterio, para establecer remuneraciones en donde la mano de obra es considerada una mercancía, ya que actualmente la oferta supera con exceso a la demanda de mano de obra. Es relativo pensarlo así pues, por cuanto la retribución económica por el esfuerzo desplegado por los colaboradores debe ser justa y responder a sus esfuerzos, habilidades y capacitación de quienes prestan sus servicios.
- La remuneración mínima vital: El estado es quien regula la remuneración mínima vital, para aquellos trabajadores no calificados pertenecientes a la actividad privada, por ello es de suma importancia que las empresas tengan en cuenta la RMV, para tener una base legal.

La Política Salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la municipalidad en lo que corresponde a la



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

remuneración de los empleados. De esta manera todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones en cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial debe ser dinámica y evolucionar y perfeccionarse al aplicarse a situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

- a) Estructura de cargos y salarios
- b) Salarios de admisión para las diferentes clases salariales (el salario de admisión para empleados ingresantes debe ser el correspondiente al nivel más bajo de la categoría en la que éste se ubica)
- c) Previsión de reajustes salariales (acuerdos colectivos o individuales, reajustes por promoción, adecuación y/o méritos)

El objetivo de la política salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la municipalidad y sus empleados. La misma debe poseer los siguientes criterios para ser eficaz: adecuada (esto es alejarse de los estándares mínimos del gobierno y el sindicato), equitativa (respecto al esfuerzo, habilidades y entrenamiento de la persona), balanceada (equilibrarse con los beneficios y otras recompensas), eficacia en cuanto a costos, segura (en cuanto a las necesidades básicas), estimulante y aceptable para los empleados¹.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.

Poner en práctica un sistema de remuneraciones implica ejecutar los estudios y adoptar las decisiones concernientes a la estructuración de los cuatro componentes de la remuneración, esto es:

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

1. Remuneración Básica: Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación se basa más bien en la medición de diversos factores inherentes a los puestos. Como por ejemplo los conocimientos, experiencia, habilidades y las responsabilidades de distinto orden que asume al ejercitar el cargo; se obtiene aplicando la Evaluación de Puestos y el diseño de la estructura salarial.
2. Compensación por Méritos: Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos. La compensación de los méritos naturalmente posibilita que aún los ocupantes de puestos idénticos perciban ingresos diferentes por la incidencia de este componente adicional de la remuneración, este monto salarial se obtienen aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.
3. Compensación de la Productividad: Adicionalmente a las remuneraciones líneas arriba indicadas, algunas municipalidades abonan a sus colaboradores determinados montos en función de la respectiva productividad o resultado de su labor. Se sustenta en la concepción de un sistema de incentivos orientado a recompensar los resultados tangibles y mensurables del trabajo.
4. Otras compensaciones: generalmente son el resultado de los convenios colectivos, dispositivos legales, o decisiones específicas como la antigüedad, carga familiar, gratificaciones, etc.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organizaciones están conformadas por personas, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Con el objeto de ilustrar el proceso de **Administración de compensaciones**, adjuntamos el siguiente cuadro elaborado por Werther y Davis en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos Editorial Mc Graw-Hill publicado en el año 1995, el cual explicaremos a continuación¹:

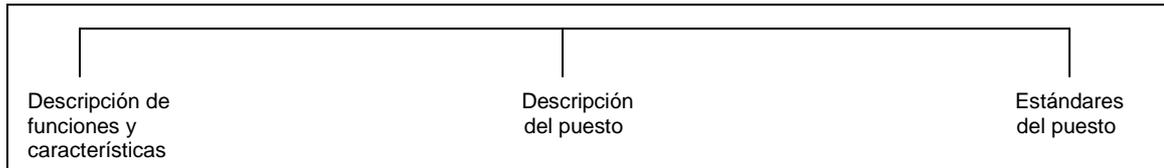
¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

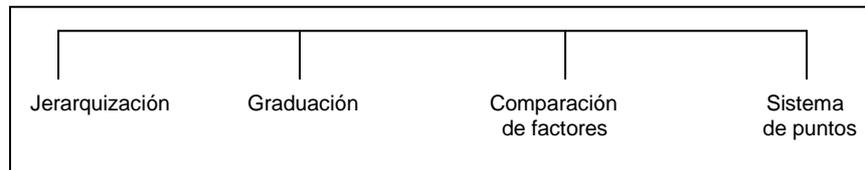
FASE I - IDENTIFICACIÓN Y ESTUDIO DE PUESTOS

ANÁLISIS DE PUESTOS



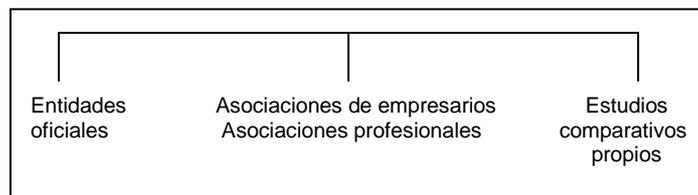
FASE II – IGUALDAD INTERNA

EVALUACIÓN DEL PUESTO



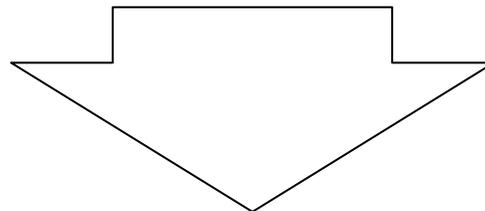
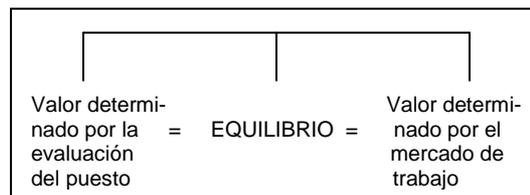
FASE III – IGUALDAD EXTERNA

ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS



FASE IV – EQUILIBRIO DE VALOR INTERNO Y EXTERNO

DETERMINACIÓN DE COMPENSACIÓN



TASA CONCEDIDA A CADA PUESTO



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

En la primera fase del cuadro anterior se encuentra la identificación y el estudio de los puestos de la organización. Tal lo desarrollado en el primer subsistema, el análisis de puestos nos permitirá obtener información a cerca de cada posición del organigrama. A través de las diferentes técnicas aplicadas a tal fin podremos desarrollar la “descripción y especificación de puestos” donde se determinan las tareas a realizarse en cada posición, los estándares de desempeño y las características particulares que debe poseer quien ocupe cada puesto. A través de esta herramienta los especialistas en compensación disponen de la información básica que necesitan para iniciar la siguiente fase de administración de la compensación.

La evaluación de cargos (fase II) es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración. Se basa en procedimientos sistemáticos y aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, todos deben tener en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo que requiere cada posición¹.

La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión a cerca del precio de cada cargo indicando las diferencias esenciales entre los mismos, sea cuantitativa y cualitativamente. Algunas veces las evaluaciones de cargos se complementan con negociaciones con sindicatos, investigaciones del mercado de salarios, etc.

La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan.

A continuación describen algunos métodos de evaluación de cargos²:

- 1. Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo y menos preciso. Cada puesto es asignado en una escala subjetiva, basada en la descripción de puestos, de acuerdo a su importancia relativa en comparación con otros

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001

² Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

puestos. Este método garantiza que los puestos de mayor importancia sean mejor pagos, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser muy distorsionados.

- 2. Graduación de puestos:** es un poco más complejo que el anterior aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado mediante una descripción estandarizada para el puesto según la industria. Para determinar la graduación apropiada del puesto debe compararse la descripción del mismo con la descripción estandarizada que más se reproxime. Al igual que el método descrito anteriormente, éste garantiza que los puestos de mayor importancia sean mejor pagos, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser muy distorsionados.
- 3. Comparación de factores:** el presente método requiere que un comité de evaluación de puestos compare los elementos esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos de evaluación, por ejemplo el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de esos factores se compara uno a uno con el mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Los pasos del proceso de comparación de factores son: 1) Identificación de los factores esenciales (factores comunes a una amplia gama de puestos); 2) Determinación de los puestos esenciales (los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo al que se concurre, a los efectos de que es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos); 3) Adscripción de salarios para puestos esenciales (se concede un valor monetario a cada componente básico del puesto); 4) Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores (a los efectos de poder visualizar cada puesto y el valor asignado a cada factor) y 5) Evaluación de otros puestos (se procede a la evaluación de otros puestos, sirviéndose los puestos típicos como indicadores).



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- 4. Sistema de puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. Posee seis pasos: 1) Determinación de los factores esenciales (se pueden utilizar los mismos factores que para el método de comparación, pero generalmente se profundiza más el análisis y se descomponen los elementos en subfactores); 2) Determinación de los niveles de factores (se crean varios niveles asociados a cada factor -alto, medio, bajo- ya que éstos pueden variar de uno a otro puesto); 3) Adjudicación de puntos a cada subfactor (se conceden puntos en forma subjetiva a cada subfactor); 4) Adjudicación de puntos a niveles (se adjudican puntos en forma subjetiva a cada nivel de cada subfactor, la suma de los cuales debe ser igual a la puntuación del subfactor); 5) Desarrollo del manual de evaluación (incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto y detalla que rendimiento se espera cada uno de ellos); 6) Aplicación del sistema de puntuación (determinar el valor de cada puesto basándose en comparaciones de la descripción de puestos y del manual de evaluación. Luego de obtener la puntuación total de cada puesto se establecen las jerarquías).

Además de los cuatro métodos de evaluación de puestos antes descriptos existen muchas otras variantes. Con frecuencia las municipalidades crean variaciones propias a éstos métodos. Aunque los nombres y las técnicas pueden mostrar gran diversidad, los objetivos de garantizar la coherencia y la justicia interna y corresponder a los niveles del mercado siguen encontrándose en prácticamente todos los métodos empleados para evaluación de puestos.

La Fase III del cuadro se denomina "Igualdad externa", y se basa en estudios comparativos de sueldos y salarios.

Al conocer las condiciones externas del mercado se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la municipalidad se



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ajustan a las realidades del mercado. Éstos estudios suelen ser llevados a cabo por entidades oficiales (los que resultan de análisis macroeconómicos y suelen ser demasiado generales, poco específicos y atemporales); por entidades privadas (más específicos y actualizados); o por diversas asociaciones a las que pueden adherirse las empresas, como cámaras de comercio, asociaciones industriales, entre otras¹.

Existen una serie de pasos para llevar a cabo dichos estudios:

- 1) Determinar que puestos se desea comparar
- 2) Identificar que parámetros de los puestos seleccionados serán objeto de investigación
- 3) Solicitar la información deseada a cambio de lo que pudiera ser de interés para la/s otra/s organizaciones
- 4) Elaborar un informe a cerca de los resultados obtenidos

La Fase IV se determinar la compensación para cada puesto logrando un equilibrio del valor interno y externo. En esta fase se pretende determinar el nivel de percepciones; lo que incluye dos actividades:

1. Establecer un nivel apropiado de pago: el mismo refleja, para cualquier puesto el valor relativo (jerárquico) y el valor absoluto (valor que el mercado de trabajo ofrece a puestos similares)
2. Agrupar los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de manera eficaz: la alta jerarquización burocratiza el sistema de salarios, y la escasa jerarquización inducirá a que funciones de muy diferente importancia posean la misma compensación. De esta manera será dificultoso alentar el desempeño sobresaliente, así como la motivación de los empleados y el balance interno de la municipalidad.

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Las medidas legislativas sobre salarios y política salarial suelen poseer un espíritu proteccionista respecto de los derechos del trabajador. Cuando éstas medidas son adecuadas y corresponden a un planteamiento genuinamente social, el gobierno vela por los derechos de los trabajadores. Corresponde a la municipalidad responder de manera responsable, legal y efectiva¹.

Por ser fija, la remuneración tradicional, no motiva a los empleados a desempeñarse mejor, en especial si en la municipalidad los salarios son iguales y los desempeños desiguales. La productividad de las personas solo aumentan cuando ellas tienen interés de producir más, en consecuencia, la remuneración variable puede activar la productividad de las personas.

“Remuneración Variable” es una porción adicional a la remuneración que se le paga al empleado con periodicidad y en base a los resultados obtenidos, para la municipalidad, por él mismo y su equipo. No suele establecerse en todos los niveles de la organización, es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos).

La denominación varía según la municipalidad: Pay for performance, remuneración variable, participación en los resultados, salario flexible, entre otras. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al empleado en un aliado y un socio en los negocios de la empresa.

Existe una gran ventaja frente a otros beneficios, puesto que el empleado recibe beneficios si la empresa ha negociado las ganancias de la productividad al inicio del ejercicio.

La remuneración variable no presiona al costo de la Municipalidad, pues esta se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos.

La remuneración variable requiere de cuatro aspectos básicos:

- a) La planeación de la Municipalidad debe estar orientada hacia la Administración Por Objetivos (APO) eminentemente participativa,

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

democrática y amplia. Para ello se requiere que los empleados establezcan sus propios objetivos, los que se adecuen a los aspectos esenciales del negocio y lo perciban como un contrato vivo y no simplemente un esquema de reglas y normas.

- b) Un proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la empresa, de las unidades y de los empleados.
- c) Flexibilidad, de modo que se puedan introducir ajustes cuando sean necesarios.
- d) Transparencia en poscriterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los empleados involucrados en el proceso¹.

Los **incentivos** y la **participación en las utilidades**, constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya trabajado. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden sobre bases individuales².

En años recientes, cientos de organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicios y dependencias oficiales han desarrollado y adoptado nuevos sistemas de compensación con el objetivo de vincular la compensación al desempeño, la productividad y la calidad; reducir los costos de la compensación; mejorar el nivel de participación e identificación del empleado e incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos trabajan en ella.

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la municipalidad. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo a los altibajos de la municipalidad; pues en una

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001

² Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación que en etapas difíciles para la economía del sector al que pertenecen, la compensación disminuye proporcionalmente al incremento de las dificultades de la municipalidad.

Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros, advierten con facilidad que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica.

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos.

Existen sistemas de incentivos para todo tipo de labor, ya sea ésta manual o profesional. El área de Recursos Humanos deberá encontrar un punto óptimo entre trabajo y compensación. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento, los más tradicionales se describen a continuación¹:

1. Incentivos sobre unidades de producción: Incentivos concedidos en base al número de unidades producidas. Suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.
2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel reproducción. Generalmente se emplean junto a un ingreso básico.
3. Comisiones: en los puestos de ventas, los vendedores pueden percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
4. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago,

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

suele encontrar que solo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez* que constituyen ajustes a los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes reclasifican en un nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo y así sucesivamente.

5. Aumentos por méritos: probablemente es el mérito más conocido. Constituyen aumentos en el nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo a su evaluación de desempeño
6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al trabajador al reconocer el esfuerzo en adquirir determinadas destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.
7. Incentivos no financieros: sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Suelen ser placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativas, certificados, días de vacaciones remuneradas adicionales.
8. Incentivos ejecutivos: meritorios de quienes desarrollan una función vital en la municipalidad. Éste tipo de incentivos deben ser concedidos en consonancia con los objetivos de corto y largo plazo, y al mismo tiempo debe ser acorde a las necesidades de quien los recibe.

Los “Planes de participación en las utilidades” se basan en que la municipalidad comparta las ganancias de su actividad con los trabajadores que la integran. La efectividad de estos planes puede ser reducida debido a que las ganancias no se relacionan con el desempeño de cada empleado, y se torna



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

una circunstancia difícil cuando los resultados de la municipalidad son afectados por factores externos a ella.

Los “Planes de reducción de costos” se basan en otorgar bonos acumulables anualmente a quienes participen activamente en la reducción de costos y de esta manera conduzcan a elevar la rentabilidad de la municipalidad.

La remuneración comprende muchas otras formas, a demás de pago en salario, pues una considerable parte de la remuneración total está compuesta por beneficios y servicio sociales. Éstos se constituyen en costos de mantenimiento del personal y sobretodo en empresas prestadoras de servicios como la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

La remuneración directa (el salario) es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los empleados independientemente del cargo ocupado.

Algunas municipalidades aplican planes diferentes de **servicios y beneficios sociales** para distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, horas, etc.

Los **beneficios sociales**¹ son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la municipalidad ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La municipalidad puede financiarlos total o parcialmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los planes de **servicios y beneficios sociales** están diseñados para auxiliar al empleado en tres áreas de sus vidas:

1. El ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la municipalidad (descanso, refrigerio, restaurante, transporte, etc.)

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

3. Fuera de la municipalidad, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo a sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos:

a) En cuanto a sus exigencias: pueden ser legales y voluntarios, según su exigibilidad.

- Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social, o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- I. Sueldo anual complementario
- II. Vacaciones
- III. Seguro de accidentes de trabajo
- IV. Auxilio por enfermedad
- V. Subsidio familiar
- VI. Salario por maternidad
- VII. Horas extras
- VIII. Recargo por trabajo nocturno
- IX. Etc.

Algunos de estos beneficios son pagados por la municipalidad, y otros son pagados por entidades de seguridad social.

- Beneficios voluntarios: concedidos por la voluntad de la municipalidad, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva:

- I. Bonificaciones
- II. Seguro de vida colectivo
- III. Restaurante
- IV. Transporte
- V. Préstamos
- VI. Complementación de la pensión
- VII. Etc.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

- b) En cuanto a su naturaleza: los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios:
- Beneficios monetarios: concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos:
 - I. Sueldo anual complementario
 - II. Vacaciones
 - III. Pensión
 - IV. Complementación de la pensión
 - V. Bonificaciones
 - VI. Planes de préstamos
 - VII. Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
 - VIII. Reembolso o subsidio de medicamentos
 - IX. Etc.
 - Beneficios no monetarios: Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios. A saber:
 - I. Servicio de restaurante
 - II. Asistencia médico hospitalaria y odontológica
 - III. Servicio social y consejería
 - IV. Club o asociación recreativa
 - V. Seguro de vida colectivo
 - VI. Conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa
 - VII. Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
 - VIII. Etc.
 - En cuanto a los objetivos:
 - I. Planes asistenciales: beneficios que buscan proporcionar a sus empleados y a sus familias ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad:



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- ✓ Servicio social
 - ✓ Complementación de la pensión
 - ✓ Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad
 - ✓ Seguro de vida colectivo
 - ✓ Seguro de accidentes personales
 - ✓ Etc.
- II. Planes recreativos: buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos extensibles a la familia del empleado:
- ✓ Asociación recreativa o club
 - ✓ Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
 - ✓ Música ambiental
 - ✓ Actividades deportivas
 - ✓ Paseos y excursiones programados
 - ✓ Etc.
- Algunas actividades recreativas están saturadas, como es el caso de fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.
- III. Planes supletorios: proporcionan a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida:
- ✓ Transporte o conducción del personal
 - ✓ Restaurante en el lugar de trabajo
 - ✓ Estacionamiento privado para los empleados
 - ✓ Horario móvil de trabajo
 - ✓ Cooperativa de productos alimenticios
 - ✓ Agencia bancaria en el lugar de trabajo (cajeros automáticos)
 - ✓ Etc.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la municipalidad no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

La antigüedad es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la municipalidad como mínimo un año. La forma de pago es equivalente al 5% del sueldo unificado por cada año de servicio dentro de la municipalidad.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados. Dentro de esta concepción de atención de las necesidades humanas, los servicios y beneficio sociales constituyen un esquema integrado capaz de reducir aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como de incrementar algunos factores de insatisfacción (motivacionales o intrínsecos).

En consecuencia es necesaria la composición integrada de servicios y beneficios a los empleados.¹

La adopción de planes y programas de servicios y beneficios sociales no se realizan al azar, por el contrario, es el resultado de muchos esfuerzos, ensayos y discusiones al respecto que obedecen a objetivos y criterios determinados.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de servicios y beneficios sociales que la municipalidad pretende implementar, entre ellos encontramos:

1. Principio de retorno de la inversión: basado en una iniciativa privada donde se plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado a menos que como retorno para la organización haya rendimiento en términos de productividad y mortal por parte del empleado. Sin embargo la municipalidad necesita planes de beneficios orientados a reclutar y retener a los empleados competentes

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

2. Principio de responsabilidad mutua: los costos de los beneficios deben compartirse entre la municipalidad y los empleados beneficiados
3. Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real
4. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo
5. El beneficio debe extenderse a la base más amplia de personas
6. La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente
7. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas

Los objetivos de un plan de beneficio sociales se basan en que las personas son atraídas por la municipalidad, no solo por en función del cargo y del salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrían disfrutar. Entre ellos podemos enumerar:

1. Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
2. Mejoramiento del clima organizacional
3. Reducción de la rotación del personal y del ausentismo
4. Facilidad en la atención y el mantenimiento de recursos humanos
5. Aumento de la productividad en general

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

La **higiene y seguridad en el trabajo** se refieren a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene en el trabajo cubre, por lo general, algunos de los siguientes aspectos:

1. Servicio médico, enfermería y primeros auxilios en tiempo total y parcial, según el tamaño de la municipalidad
2. Servicios médicos adecuados: exámenes pre-ocupacionales, cuidados relativos personales a posibles lesiones provocadas por enfermedades profesionales, eliminación y control de áreas insalubres, relaciones éticas de cooperación con la familia del empleado enfermo, exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos de salud: riesgos químicos (intoxicaciones, dermatitis industrial, etc.); físicos (ruidos, temperaturas, radiaciones); biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc).
4. Servicios adicionales: programa informativo sobre hábitos de vida saludable, programas recreativos, verificaciones interdepartamentales sobre señalética, horarios, uniformes, etc.

El objetivo de la higiene y seguridad en el trabajo es velar por la salud y el bienestar del trabajador para evitar que se enferme o ausente de manera temporal o definitiva del trabajo mediante:

- a) La eliminación de causas de enfermedades profesionales
- b) Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- c) Prevención del empeoramiento de lesiones o enfermedades y lesiones
- d) Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

Para la obtención de éstos objetivos, resulta fundamental:

- a) Educar a los trabajadores en todos sus puestos y jerarquías enseñándoles los peligros existentes y como evitarlos



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- b) Mantener constante alerta ante riesgos existentes
- c) Realizar estudios a cerca de nuevos procedimientos y materiales a utilizarse

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones¹:

1. Condiciones ambientales de trabajo: son las condiciones físicas en las que el empleado se encuentra cuando desarrolla su tarea. Los tres elementos más importantes son: iluminación (cantidad de luz en el puesto de trabajo); ruido (frecuencia e intensidad del sonido en un puesto de trabajo) y condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, etc.).
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, para instruir o convencer a las personas a cerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas, pues su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.¹

El programa de seguridad debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante un trabajo en equipo, pues la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff y no debe limitarse solo una determinada área.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas fundamentales de la actividad, a saber:

- a) Prevención de accidentes: definimos a un accidente de trabajo como todo hecho súbito, inesperado e imprevisto, no premeditado ni deseado que ocasiona daño considerable a las personas. El mismo puede darse en el lugar de trabajo en el trayecto del empleado desde la empresa a su casa y

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

viceversa. Las consecuencias de los mismos son: Incapacidad temporal del trabajador, Incapacidad permanente parcial, incapacidad permanente total y muerte. La mayor parte de las causa de accidentes pueden identificarse y eliminarse.

- b) Prevención de robos: un plan general de prevención de robos incluye: control de entrada y salida del personal y de vehículos, estacionamiento fuera del área de la fábrica, ronda de vigilancia por los terrenos de la fábrica y su interior, registro de los lugares de trabajo y de la maquinaria utilizada.
- c) Prevención de incendios: Disponer de un conjunto de extintores verificados y recargados en forma anual, conocer el volumen de disposición de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal son los puntos clave.

La administración de riegos abarca la identificación, análisis y administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible pero probable. Además de un sistema de protección, la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego, accidentes, robos y lucro cesante, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el avance de la municipalidad.

Subsistema 6: GESTIÓN DEL DESARROLLO

El propósito de las políticas de *gestión del desarrollo* es estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales¹.

La gestión del desarrollo engloba dos áreas básicas de la gestión de recursos humanos:

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

1. Las *políticas de promoción y carrera*, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación (esto es la magnitud de su contribución al logro de las finalidades organizativas) como en el reconocimiento por parte de la municipalidad (constituido por todo aquello que reciben a cambio de la organización)
2. Las *políticas de formación*, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progreso profesional.

A continuación describiremos en forma ampliada los conceptos recién enunciados:

Las **políticas de promoción y carrera** también denominadas **planificación de la carrera profesional**¹ son consideradas como un medio para hacer frente a las necesidades de personal. La misma consta de tres pasos, en primer lugar la evaluación de los recursos humanos con que la municipalidad dispone en un momento determinado, en segundo lugar la detección de las posibles necesidades futuras de recursos humanos y finalmente desarrollo de un plan que se ajusta a esas necesidades. De esta forma, la municipalidad puede gestionar su propio cambio de forma proactiva, requisito imprescindible en los turbulentos y competitivos mercados globales en los que la misma se desenvuelve.

Cuando la municipalidad se ve comprometida a planificar la carrera profesional de sus empleados, es decir, a valorar su capital intelectual, les permite establecer a los mismos, objetivos y metas profesionales, los cuales constituyen el motor fundamental para progresar en su capacitación y formación académica. Todo ello es posible a través del proceso de socialización mediante el cual el empleado canaliza y comprende los valores,

¹ Simon Dolan – La Gestión de los Recursos Humanos - 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

aptitudes, comportamientos y conocimientos necesarios para desempeñarse en puesto determinado.

Los procesos de socialización y la planificación de una carrera laboral tienen por objetivo alcanzar la eficacia a nivel individual, a nivel grupal y de la municipalidad de manera conjunta.

De esta manera, la municipalidad dispone de un grupo humano más calificado, susceptible de un mayor rendimiento en su desempeño. Además le permite atraer, reclutar y retener más fácilmente a los trabajadores más expertos.

Muchos candidatos con talento optan por desempeñarse en entidades que ofrecen crecimiento y oportunidad de progresar.

Toda municipalidad que incorpore una planificación de carrera profesional podrá compatibilizar las estrategias y planes de desarrollo municipales con las necesidades del Personal, mejorando la preparación de los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos.

Efectivamente, debe existir un interés genuino por parte del empleado para planear su carrera profesional. Puede suceder que las municipalidades tengan ciertas expectativas respecto del rendimiento de un empleado, aunque éste no explote completamente su potencial pues se encuentra sujeto a otro tipo de intereses (familiares, comunitarios o religiosos). Por esta razón, resulta importante que el empleado sea consciente de que existe una actitud positiva frente a la carrera para que logre identificar sus intereses, valores, necesidades y capacidades personales. Ello requiere plantearse por un lado, el lugar donde la persona quiere posicionarse y por el otro, identificar los patrones de comportamiento que debe seguir para llevarlo a cabo.

Debemos rescatar que la implementación de la misma no garantiza el éxito organizacional pues diversos factores se ponen en juego tales como un desempeño promedio o sobresaliente, la experiencia, y la formación de cada persona.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Un adecuado plan de carrera se inserta en el concepto más amplio de la gestión de las competencias y la gestión del conocimiento en la Municipalidad.

Debe partir siempre del cuadro de competencias del profesional, el cual contiene:

1. Su perfil biográfico, con los datos personales interesantes para la municipalidad
2. Su formación: títulos o diplomas obtenidos
3. Su trayectoria de carrera: experiencia laboral general y en la municipalidad: puestos ocupados, responsabilidades asumidas, sucesión de las actividades en el tiempo
4. El potencial del profesional: competencias adquiridas, aspectos a mejorar, habilidades y técnicas desarrolladas, etc.
5. El perfil de la personalidad definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo, informes de los superiores directos, etc.
6. La valoración del desempeño, a través de rendimientos, obtención de objetivos, entrevistas de valoración, etc.
7. Los objetivos y aspiraciones profesionales: centros de interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica, etc.
8. La valoración del aprendizaje: modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación, disponibilidad de tiempo, etc.

Otro aspecto que resulta de útil destacar es que el plan de carrera no es definitivo, es un proceso en permanente cambio, pues debe ajustarse a las nuevas necesidades que se plantea la municipalidad, a nuevos objetivos, procesos y sistemas, como así también a su propia evolución.

La carrera profesional comprende todas las tareas y puestos desempeñados por un individuo durante su vida laboral.

En su carrera profesional, el individuo atraviesa etapas bien diferenciadas:



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

1. La exploración se produce a partir de las elecciones de un individuo respecto a la carrera antes de incorporarse al ámbito laboral por esta razón a nivel organizacional esta etapa tiene poca relevancia.
2. El establecimiento se da al inicio de la carrera del individuo aunque también incluye la búsqueda de trabajo por parte del mismo. En esta fase existe una mejora constante en el desempeño del trabajador.
3. La etapa a media carrera posibilita que el rendimiento de la persona mejore, se mantenga a un cierto nivel o se deteriore. Se le atribuyen mayores exigencias y responsabilidades a la persona lo que se traduce en que la misma deja de ser un “aprendiz”. Para otros trabajadores, esta etapa supone un reevaluación, un cambio de trabajo o un ajuste de prioridades.
4. Carrera avanzada constituye una etapa en la que la persona logra un cierto nivel de experiencia y tiene la habilidad de compartir su conocimiento con sus compañeros de trabajo.
5. La retirada comprende la finalización de la carrera profesional. Los individuos se convierten en asesores aunque también existe cierta desmotivación o desinterés por el trabajo.

En lo respectivo a las **políticas de formación**, podemos a portar lo siguiente:

Un individuo puede mejorar sus cualidades y evitar la obsolescencia de las habilidades mediante un **plan de capacitación y mejoramiento continuo**. Los objetivos de capacitación pueden ser limitados a la capacidad de supervisión de un secretario, o bien, bastante amplios para incluir la capacidad gerencial en todos los supervisores de primera línea.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos es un aspecto que adquiere una importancia creciente ya que se permite a las municipalidades modernas enfrentar varios desafíos como lo son la obsolescencia de los conocimientos del personal, su falta de adaptación y de respuesta frente a las nuevas condiciones de trabajo.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Siempre que se implemente un programa de capacitación y desarrollo es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si el plan de capacitación es viable.

Para detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo se deben realizar tres tipos de análisis:

1. Análisis organizacional: se debe examinar a toda la municipalidad para determinar dónde se debe llevar a cabo la capacitación y desarrollo
2. Análisis de tareas: identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan; y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.
3. Análisis de la persona: debe determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará. Debe también compararse el desempeño de la persona con la norma establecida.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la municipalidad como a los empleados.

Algunos de los beneficios que trae aparejado la capacitación son:

- a) Conduce a una rentabilidad más alta
- b) Fortalece la moral de la fuerza de trabajo fomentando la apertura, la comunicación y la confianza



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- c) Mejora las relaciones jefes-subordinados
- d) Incita a la cohesión de grupos
- e) Proporciona información acerca de necesidades futuras
- f) Estimula la toma de decisiones y la solución de problemas
- g) Coadyuva a la formación de líderes y dirigentes
- h) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- i) Permite aplicar las políticas de la municipalidad
- j) Contribuye satisfactoriamente en el manejo de conflictos
- k) Elimina los temores a la incompetencia e ignorancia de los empleados

Así mismo la capacitación y el adiestramiento deben tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador

El desarrollo del personal involucra dos elementos parecidos en gran medida, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, a saber:

El Adiestramiento comprende el entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas entidades municipales para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado

La Capacitación comprende el entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y consecuentemente, el de la municipalidad misma, mediante la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Los propósitos de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:

1. Transmisión de información se refiere a distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la municipalidad, sus productos y servicios, su organización y políticas
2. Desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo
3. Desarrollo o modificación de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas
4. Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así pensar en términos globales y amplios

Un programa de entrenamiento involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento; contenido del programa, planeación del entrenamiento; ejecución; y evaluación de los resultados.

Existe una gran cantidad de métodos para capacitar a los empleados, algunos son más útiles que otros para desarrollar ciertas tareas, algunos los utilizarán para capacitación gerencial, para empleados profesionales, o bien, para empleados operativos.

Ninguna técnica es mejor que otra; la elección de la más adecuada depende de la efectividad de acuerdo al costo, el contenido del programa de capacitación, la disponibilidad de las instalaciones con que se cuenta, la



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

capacidad de las personas que recibirán la capacitación, la capacidad del capacitador y los principios de aprendizaje a emplear.

Los principios de aprendizaje o principios pedagógicos componen las guías de los procesos mediante los cuales las personas aprenden de forma más efectiva. Estos son la participación que alienta al aprendiz a aprender de manera más rápida reforzando el proceso; la repetición; la relevancia o grado de importancia para quien va a recibir la capacitación; la transferencia del conocimiento adquirido a las funciones y tareas del puesto y por último la retroalimentación proporcionada respecto del progreso de los capacitandos que permite conocer y ajustar su conducta en caso que sea necesario.

1. Asesoramiento o mentoría: el superior enseña al individuo o el capacitando tiene la oportunidad de aprender de los miembros de la municipalidad con más experiencia
2. Juego de negocios: son simulaciones que representan situaciones reales de trabajo
3. Estudio de casos: se utilizan problemas simulados de trabajo para que los resuelvan los involucrados. Las personas pueden desarrollar habilidades en la toma de decisiones
4. Método de conferencia: se reúne a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas. Permiten reducir y optimizar los tiempos y recursos
5. Instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Las continuas demostraciones permiten la repetición y la retroalimentación
6. Actuación de papeles: se exige que quien participa responda a problemas específicos que ocurren en la realidad del puesto adoptando diversas identidades



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

7. Rotación de puestos: movilizar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia. Cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa
8. Instrucción programada: la información se divide en estructuras, el estudiante lee cada una de ellas en secuencia y responde a las preguntas que se le hagan. Esto se hace hasta que todas las respuestas estén correctas
9. Aprendizaje a distancia y videoconferencias (vía satélite)
10. Lectura, estudios individuales, programas por computadoras son utilizados generalmente en circunstancias de dispersión geográfica y en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.
11. Capacitación de aprendices: es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el puesto

La sensibilización se emplea para desarrollar habilidades interpersonales, y conductas y habilidades para futuras responsabilidades. Permite compartir experiencias, analizar sentimientos y percepciones.

- a) Simuladores: dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.

Los medios que comúnmente se utilizan son:

- Presentaciones de multimedia
- Videos
- Películas
- Televisión
- Proyector de acetatos
- Rotafolios
- Pizarrón

Es necesario persuadir a los participantes respecto de la importancia del programa de capacitación. Además de contar con personal especializado en la materia.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Hay que buscar siempre la retroalimentación de los participantes para monitorear el éxito o fracaso del programa.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación comprenden las siguientes fases:

1. Se establecen normas de evaluación que se basan en los objetivos, contenidos del programa, necesidades, habilidades, conocimientos y capacidades requeridas
2. Se realiza un examen anterior al programa de capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos. Y un examen posteriormente para comparar resultados y confirmar los alcances del programa
3. Se logran los objetivos si se cumplen todas las normas de evaluación y si se transfiere los conocimientos al puesto de trabajo

Los criterios para evaluar la efectividad de un Programa de Capacitación se basan en los resultados del proceso. Existen varias formas para realizar una evaluación del Desarrollo de Recursos Humanos:

1. Las opiniones de los participantes es una forma económica y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. La desventaja radica en que se basa en opiniones descartando las acciones concretas o manifiestas
2. El alcance del aprendizaje en el que se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido
3. El cambio del comportamiento reflejado en la práctica cotidiana
4. El logro de los objetivos del Desarrollo de Recursos Humanos establece el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio

Subsistema 7: GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

Este subsistema de la gestión de recursos humanos se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la municipalidad y sus empleados en



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, estas adquieren, en un contexto determinado una dimensión colectiva¹.

Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el empleado individual, ni tampoco una unidad o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias de trabajo, sino la totalidad del personal, o bien uno o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales o profesionales mas o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo.

De entre las distintas opciones de sistematización posibles en un campo particularmente amplio, adoptamos una clasificación en tres áreas de gestión:

1. La *gestión del clima de trabajo municipal*, en la que cabe ubicar de manera destacada, las políticas y prácticas de *comunicación*, en sentido descendente como ascendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de la satisfacción colectiva de los empleados.
2. La *gestión de las relaciones laborales*, que incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde esta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a los empleados o grupos de estos. Las relaciones laborales reproducen los objetivos, los valores y las aspiraciones de poder de las partes, se desarrollan mediante procesos de acuerdos, transacción o conflicto de diferente naturaleza e impactan sobre las diversas áreas de la gestión de recursos humanos
3. La *gestión de las políticas sociales*, entre las que la salud laboral ocupa un lugar preeminente y que se extienden al conjunto de políticas y

¹ Francisco Longo – Merito y Flexibilidad. Ediciones Piados Ibérica SA. - 2004



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivo de empleados

En la exploración de esta área de la gestión de recursos humanos sería conveniente tener en cuenta que la percepción del déficit en materia de comunicación interna es común en la mayor parte de las municipalidades y de las situaciones vividas por las mismas. Las personas pueden describir con palabras similares situaciones muy diferentes. Es imprescindible, por tanto, cuando se analiza este campo, intentar constatar las opiniones con mayor número posible de datos objetivos.

En la esfera pública, las relaciones laborales adolecen frecuentemente de una considerable reactividad, pues se piensa en ellas solo cuando se producen reivindicaciones o conflictos, dejando, en general, la iniciativa a los interlocutores representativos. Esta ausencia de estrategia laboral hace habitualmente a la dirección de las organizaciones públicas particularmente vulnerables al conflicto y proclive a la respuesta a corto plazo, y tiende además a debilitar su poder negociador.

Lo anterior se acentúa en contextos en los que el peso dominante de la representación y las decisiones, dentro del bloque patronal es asumido por la dirección política de las organizaciones, lo que caracteriza a modelos politizados de relaciones laborales, en los que frecuentemente se da una interpretación partido-sindicatos. Las tendencias de algunos países van precisamente en sentido contrario, propugnándose una profesionalización creciente de esta parcela.

En algunos países (España por ejemplo) se han detectado, en lo que respecta a la determinación de las condiciones de trabajo de los empleados públicos, zonas de importantes ambigüedad en las regulaciones. La creciente presencia e importancia de la convención colectiva no elimina, sino que se superpone a la fijación unilateral de las condiciones de trabajo mediante



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

normas o decisiones de autoridad pública creando en ocasiones prácticas contradictorias y una confusión considerable. El grado de claridad normativa es, en este punto, una variable relevante para el buen funcionamiento del subsistema.

El diseño de políticas de beneficios y atenciones sociales en el ámbito público debe, en principio, evitar que estos puedan entrar en contradicción con consideraciones de política fiscal o financiera, o constituir privilegios de los empleados públicos respecto de otros trabajadores o usuarios de los servicios públicos.

A los efectos de aportar una semilla al modelo de Francisco Longo y con el objeto de contribuir a la función gerencial del área de recursos humanos, estimamos necesaria aplicar políticas de control en el departamento. Con ello nos referimos a la **Auditoría de Recursos Humanos**.

La Auditoría de Recursos Humanos se basa en mostrar como está funcionando el área de recursos humanos y sus proyectos, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales, o simplemente, que no son ideales para la municipalidad o que no están justificando su costo o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La Auditoría es un proceso de revisión y control para informar a la administración sobre el funcionamiento del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa se encuentra descentralizado¹.

Podríamos definir Auditoría de Recursos Humanos como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una municipalidad, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar².

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001

² John F Mee – Manual de Personal – Roland Press – 1958



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

La evaluación de las prácticas del departamento de recursos humanos y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia año tras año debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que realice el área de recursos humanos posee alta importancia debido a las implicaciones legales que conlleva para la municipalidad. En segundo lugar, los costos que genera la actividad del personal son muy significativos. Y, en tercer lugar, las actividades del departamento de personal guardan una relación directa con la productividad de la municipalidad y la calidad del entorno laboral. No debemos dejar de lado también que la creciente complejidad de las actividades de administración de personal hace que las evaluaciones y las investigaciones sean necesarias¹.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Se llama estándar a un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados y objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes o condiciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. Resultados: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo dispuesto o terminado. Lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación luego de finalizada
2. Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variables simultánea con la operación; es decir, cuando la comparación acompaña

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

la ejecución de la operación. La medición va asociada al procesamiento de la operación

Cuando la auditoría se realiza correctamente, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas. El papel de la Auditoría de Recursos Humanos se asocia al control de las actividades con los recursos humanos.

Normalmente, en las empresas, las directrices y prácticas de recursos humanos se verifican y revisan de manera esporádica cuando surge algún problema o situación inesperada. En la actualidad existe una marcada tendencia a sustituir éstas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir control y retroalimentación realmente preventivos y educativos.

La cobertura de la Auditoría de Recursos Humanos es tan amplia como las mismas funciones de la Administración de Recursos Humanos. Las auditorías comienzan con la evaluación de las relaciones empresariales que afectan a la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones. Dependiendo de la política de la municipalidad, la auditoría de recursos humanos puede enfocarse en uno o en todos los siguientes niveles de productividad:

1. Resultados: incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual
2. Programas: Comprenden prácticas y procedimientos de recursos humanos
3. Políticas: incluyen la explícita, formalizada por la empresa y la implícita



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

4. Filosofía de la administración: sus prioridades, valores, metas y objetivos
5. Teoría: relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal

Cuanto mayor sea la municipalidad y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría.

La Auditoría de Recursos Humanos busca medir y evaluar los resultados de la Administración de Recursos Humanos en todas sus actividades, desde las de mayor a menor prioridad; tales como: indicadores de eficiencia y eficacia en relación a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.; distribución de recursos y resultados obtenidos; contribución de la administración de recursos humanos a los objetivos y resultados de la municipalidad; etc.¹

Los beneficios que aporta la auditoría de la administración de recursos humanos podrían sintetizarse en:

1. Identificar las contribuciones que hace el departamento de personal a la municipalidad
2. Mejorar la imagen profesional del departamento de personal
3. Alentar al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo
4. Esclarecer las responsabilidades y los deberes del departamento de personal
5. Facilitar la uniformidad de prácticas y políticas
6. Detectar problemas latentes potencialmente explosivos
7. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales
8. Reducir los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas

¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 2001



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Promover los cambios necesarios en la municipalidad¹.

El profesional de Recursos Humanos debe cerciorarse de que al evaluar la función de personal se verifiquen todos los ángulos relevantes, por lo que es necesario:

1. Identificar a la persona responsable de cada actividad
2. Determinar los objetivos postulados por cada actividad
3. Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos
4. Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos
5. Preparar un informe especificando los objetivos, políticas y procedimientos

Efectuar seguimiento del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante evaluación¹.

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las municipalidades:

1. Enfoque comparativo: El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento objeto de estudio con otra municipalidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo común, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades y programas específicos
2. Consultor externo: el equipo de evaluación se basa en los conocimientos de un consultor experto en la materia
3. Enfoque estadístico: a partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares matemáticos pueden detectarse desviaciones desde que se inician y no han adquirido gravedad

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

4. Enfoque retrospectivo de logros: mediante la obtención de muestras mediante los elementos contenidos en el sistema de información de evaluación se procura identificar desviaciones respecto a disposiciones legales o a políticas de la municipalidad. Esta técnica permite determinar el grado de apego que se puede observar respecto a las leyes y a las normas internas.
5. Enfoque por objetivos: Cuando se aplica un enfoque por objetivos al área de recursos humanos, el equipo de evaluación puede comparar los resultados del hecho con los postulados. Se detectan (de haberlas) las áreas de insuficiente desempeño y se concentran en ellas los esfuerzos

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los recursos humanos en una empresa. Cada uno de estos instrumentos proporciona información parcial sobre estas actividades. Si se emplean adecuadamente las técnicas, el comité de evaluación, podrá unir los datos parciales par obtener una visión global de las actividades de administración de personal en la municipalidad.

Entre estos instrumentos se encuentran:

1. Entrevistas: Las entrevistas con el personal de todos los niveles constituyen una fuente de información sobre las actividades de administración de personal. Los comentarios que derivan de éstas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que deben mejorara. Las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como los de la organización. Las entrevistas de salida constituyen un elemento útil ya que muchas veces el empleado no se siente cómodo para expresar sus apreciaciones cuando forma parte de la empresa. No obstante se debe proceder con cautela ya que la opinión de un trabajador en una entrevista de salida suele estar tiznada de negativismo.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Las entrevistas insumen mucho tiempo, son muy costosas y generalmente deben limitarse a un grupo determinado de personas.

2. Encuestas de opinión: también denominadas sondeos de actitudes. Son elementos complementarios a las entrevistas, pero se puede llegar a mayor cantidad de personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener información precisa de determinados aspectos en una organización. A través de los cuestionarios se puede llegar a respuestas mas honestas y confiables que con las entrevistas.
3. Análisis de los registros de recursos humanos: se llevan acabo para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas de la municipalidad, así como ciertos aspectos legales y aparición de pautas que revelen los problemas que pueden estar afrontando los empleados en su labor. Generalmente se utilizan para verificar aspectos relacionados con seguridad e higiene, evaluación de quejas de los empleados, evaluación de la compensación y evaluación de programas y políticas.
4. Experimentación de técnicas de personal: permite la comparación entre un grupo experimental y una de control en condiciones reales. Por ejemplo: una municipalidad capacita a la mitad de sus supervisores en materia de seguridad. El grupo capacitado es el experimental, y el otro es el de control. Las estadísticas sobre seguridad obtenidos por ambos grupos se comparan luego de determinado período de tiempo. Si el grupo experimental muestra una tasa significativamente menor de incidencia, se encuentra evidencia de que el programa es efectivo. Existen algunos aspectos desfavorables al aplicar esta técnica, ya que los empleados no seleccionados para integrar el grupo experimental suelen sentirse desplazados y los seleccionados pueden sentirse manipulados.
5. Información externa: las comparaciones con la competencia, con otras municipalidades y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la organización.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

6. Auditorías internacionales: se basan en la comparación con municipios internacionales. Por lo general estas investigaciones se llevan a cabo en municipalidades que poseen aspiraciones significativas. Las principales barreras para llevar a cabo el análisis internacional se fundamentan en aspectos legales, culturales, lingüísticos, entre otros.
7. Informe de auditoría: El comité de evaluación sirve una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se lleva a cabo las actividades de personal. El informe de auditoría constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanto recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo¹.

En la Administración de Recursos Humanos es necesario un equilibrio entre los objetivos de la municipalidad, las necesidades sociales y las necesidades de los empleados. Para cumplir totalmente su función, el departamento de personal debe ir más allá evaluar sus funciones. Las evaluaciones son necesarias, pero se orientan al pasado. Solo muestran resultados de anteriores decisiones. Aunque es necesario evaluar el desempeño anterior, los departamentos de personal deben también mirar al futuro.

Sin una orientación a futuro, los departamentos de personal se tornan reactivos a las circunstancias, con lo cual los problemas de menores dimensiones pueden convertirse en dificultades de gran importancia. Un enfoque activo, sin embargo, es insuficiente en sí mismo. Se necesita también un enfoque en sistemas. Los especialistas en recursos humanos deben considerar los objetivos de la compañía y las necesidades de los empleados como parte del sistema total. Cuando los encargados de la función de personal no adoptan esta perspectiva, es posible que no utilicen adecuadamente los recursos humanos puestos a su disposición para lograr los objetivos de la

¹ Werther y Davis – Administración de Personal y Recursos Humanos – Mc Graw-Hill – 1995



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

organización. El equilibrio adecuado es un enfoque activo de los recursos humanos, encuadrado dentro de un sistema de referencias.

A los efectos de posicionar mejor a los departamentos de recursos humanos dentro de una municipalidad y a su vez para enfrentar los desafíos futuros externos e internos estimamos necesario enfrentar los desafíos desde una perspectiva basada en los siguientes aspectos:

1. *Un enfoque práctico:* adoptar una orientación a futuro, con el fin de anticiparse a los problemas que puedan surgir. La administración de personal debe ser sensible a nuevas tendencias de todo tipo
2. *Un enfoque de carácter humano:* significa que debe tratarse a los empleados con dignidad, pues las normas de tratamiento digno tienden a cambiar, para bien, la relación individuo-municipio
3. *Un enfoque sistemático:* significa que la administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor; la municipalidad y su entorno. El departamento solo puede evaluarse respecto de su contribución a la municipalidad. Y debido al hecho de que las municipalidades son sistemas abiertos. El departamento de personal necesita vincularse con el entorno externo

Gracias a la contribución efectiva del departamento de recursos humanos, las municipalidades serán más productivas y conducirán a más altos niveles de vida gracias al incremento general de la productividad.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

CONCLUSIÓN

De acuerdo a la teoría revisada y a la investigación llevada a cabo en la Municipalidad de Villa Carlos Paz hemos concluido en la necesidad de organizar y reestructurar la Dirección de Recursos Humanos perteneciente a la misma.

Si bien dicho departamento se encuentra en condiciones operativas, con la aplicación de algunos cambios se podrían optimizar los recursos disponibles (humanos, temporales, espaciales, etc.) a los efectos de promover mayores niveles de eficacia y eficiencia, consolidación en las gestiones, orientación a los objetivos del Departamento y de las diversas Secretarías, además de contribuir a la transparencia de la gestión del gobierno municipal, y como consecuencia de ello, favorecer el progreso de ciudad.

La intervención realizada se focalizó en la elaboración de un Manual de Procedimientos y Funciones aplicada a la gestión de Recursos Humanos, el que implica una redefinición y redistribución de los puestos y las tareas del departamento, así como la reestructuración de las mismas.

En relación a lo antes enunciado, planteamos los siguientes postulados, que consideramos contribuirán a la consolidación de las gestiones en materia de Administración de los Recursos Humanos en la Municipalidad:

- ✓ Promovemos se plantee un proceso de selección al ingreso sobre la nómina de empleados que por decisión política formarán parte del plantel de personal de la Municipalidad. Este punto impulsa el concepto de eficacia y eficiencia en materia de recursos humanos, ya que de acuerdo a las características del trabajador, su capacitación, habilidades, aptitudes, experiencias, etc. será posible asignarlo a un puesto de trabajo donde pueda brindar y potenciar su capacidad al mayor nivel posible.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- ✓ Fomentamos aspectos como la Planificación de Recursos Humanos y Carrera profesional en el intento de menguar la postura cortoplacista con la que se enfoca a los recursos humanos disponibles.
- ✓ Impulsamos el control permanente de los procedimientos definidos en cada uno de los manuales de manera tal que permita orientar la Estrategia General de la Municipalidad con los objetivos específicos y planes de acción de cada Secretaria de forma más efectiva y eficiente.
- ✓ Recomendamos revisar y actualizar el reglamento interno de trabajo lo que permite clarificar las obligaciones, deberes, y beneficios de cada empleado dentro de su puesto de trabajo.
- ✓ Sugerimos mantener actualizados los manuales de procedimientos correspondientes a la Dirección de Recursos Humanos siempre que se estime necesario.
- ✓ Indicamos reformular los objetivos de cada departamento cuando se requiera para lo cual será imprescindible adoptar y mantener una visión sistémica en las funciones, actividades, programas, proyectos, procesos, planes funcionales existentes en la Municipalidad.
- ✓ Promovemos la capacitación permanente a los empleados además de sensibilizarlos respecto a la importancia y utilidad del mismo proveyendo de toda la información que se considere necesaria.

Cuando analizamos e intervenimos en la Gestión de un Organismo Público inevitablemente entra en juego un factor crucial y condicionante que es la política de estado. Gran parte del plantel de personal de la Municipalidad ingresa por cuestiones políticas lo que conlleva a que ante un cambio de Gobierno, el personal sea altamente removible. Como consecuencia de ello se tiende a una posición cortoplacista respecto a la permanencia del trabajador en la Municipalidad; a la vez que se pone en duda la transparencia de gestión;



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

concepto que el inconsciente colectivo extrapola a todos los ámbitos en que incurre la Municipalidad.

En estos tiempos, la necesaria flexibilización de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos, en el ámbito público, deben valerse de la potenciación de las reglas formales e informales y los mecanismos e incentivos que garantizan y sustentan el mérito y profesionalidad del empleo público de manera tal que los intereses comunes primen sobre los intereses particulares. Tanto el capital intelectual como el desarrollo de habilidades interpersonales y sociales, implican un gran desafío a la vez que se vuelven mas complejos, por ello toma preponderancia la profesionalización de los empleados y directivos y la coherencia estratégica desde los aspectos básicos de gestión de capital humano más relevantes hasta aquellos de carácter técnico y puntual.

Los nuevos diseños de gestión de las personas en las organizaciones públicas deben permitir que el mérito y la flexibilidad se desarrollen fortaleciéndose recíprocamente en un círculo virtuoso para la gobernabilidad de los sistemas político-administrativos contemporáneos.

Como fruto de un trabajo de campo de análisis profundo, detallado y atendiendo a los factores de naturaleza legal, económica y política pretendemos realizar solo una aproximación hacia la gestión del recurso humano en el ámbito público y su consecuente valoración. Por ello promovemos estandarizar los procesos, políticas y procedimientos formalmente establecidos por la Municipalidad de manera tal que se homogenicen los criterios en lo que a la gestión de recursos humanos se refiere, lo que permitirá que el sistema organizacional en su totalidad siga su curso a través del tiempo a pesar de los cambios de Gestión que se presenten.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

Por tal motivo el presente manual es el punto de partida a una serie de cambios operativos que consideramos necesario aplicar en la Dirección de Recursos Humanos y en la Municipalidad en su totalidad, para hacer frente a los desafíos actuales en un entorno dinámico, con una mirada a largo plazo que sea sustentable a través del tiempo y aplicable a las gestiones futuras.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Nuestra propuesta de intervención consiste en la confección de un Manual de Procedimientos y Funciones aplicable a la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Dicho Manual está diseñado para todos los empleados de la Dirección de Recursos Humanos, quienes dispondrán del mismo a los efectos de su consulta permanentemente para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluar sus resultados, ejercer apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos. A través del mismo, los jefes del Área podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de los procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos confeccionados son:

- ✓ Manual de Reclutamiento de Recursos Humanos
- ✓ Manual de Selección de Recursos Humanos
- ✓ Manual de Relevamiento de Puestos
- ✓ Manual de Planeamiento de Recursos Humanos
- ✓ Manual de Evaluación de Desempeño
- ✓ Manual de Capacitación
- ✓ Manual de Carrera Profesional
- ✓ Manual de Asignación de Sueldos y Salarios
- ✓ Manual de Evaluación del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Manual de Asistencia
- ✓ Manual Administración de Datos

Dichos Manuales se encuentran detallados en el Anexo I del presente trabajo, a los que se han adjuntado los formularios correspondientes a cada uno de los procedimientos y las descripciones de los puestos formulados en el nuevo organigrama desarrollado para la Dirección de Recursos Humanos.



MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

2014

INDICE

Introducción

- II. Objetivo de Manual
- III. Marco Jurídico
- IV. Procedimientos:
 - Manual de Reclutamiento de Recursos Humanos
 - Manual de Selección de Recursos Humanos
 - Manual de Relevamiento de Puestos
 - Manual de Planeamiento de Recursos Humanos
 - Manual de Evaluación de Desempeño
 - Manual de Capacitación
 - Manual de Carrera Profesional
 - Manual de Asignación de Sueldos y Salarios
 - Manual de Evaluación del Departamento de Recursos Humanos
 - Manual de Asistencia
 - Manual Administración de Datos
- V. Formularios
- VI. Diagramas de Flujos
- VII. Descripciones de Puestos de la Dirección de Recursos Humanos

INTRODUCCION

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar las diferentes áreas que conforman la Dirección de Recursos Humanos, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación.

Proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la Dirección de Recursos Humanos. Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se deben llevar a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño del organismo.

Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoya el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la eficiencia y eficacia de las funciones proporcionadas de la Dirección de Recursos Humanos mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar a la Municipalidad un marco de referencia general unificado que estandarice la operación en materia de planeación, organización y administración de recursos humanos.
- Simplificar y homologar el marco normativo de los procesos internos relacionados en materia de planeación, organización y administración de recursos humanos.
- Ofrecer a las unidades administrativas encargadas de los procesos de planeación, organización y administración de los recursos humanos del organismo una guía descriptiva de las actividades secuenciales para simplificar, homologar y optimizar dichos procesos.

MARCO JURIDICO

- ✓ Carta Orgánica Municipal
- ✓ Estatuto del Empleado Municipal
- ✓ Constitución de la Provincia de Córdoba
- ✓ Constitución Nacional
- ✓ Ley N° 8102 “Regimen de Municipios y Comunas”

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Reclutamiento	Pág. 1 de 10

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El reclutamiento comprende el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número, con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la Municipalidad.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Municipalidad solicitantes capacitados e idóneos.

No podemos dejar de lado la importancia de señalar que los planes de reclutamiento y selección, deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores, lo cual incluye la elaboración de políticas internas al respecto, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

En consecuencia de ello, podemos afirmar que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes del Organismo.

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Se puede decir que existen dos tipos de reclutamientos: interno y externo.

Hablamos del reclutamiento interno cuando la Municipalidad no acude a órganos externos para llevar a cabo el mismo. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 2 de 10

Cuando hacemos referencia a “reclutar” se debe interpretar que no es la selección directa del empleado como tal. “Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno”. Mientras que “Seleccionar” es captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores puede ser por:

- a) Progresión entre categorías de puestos.
- b) Movilidad Interna o Traslado.

Sin embargo, para que la Dirección de Recursos Humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se desempeñan en la Municipalidad y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 3 de 10

- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.
- La verificación del Legajo de Personal.

Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

Entre las **ventajas del reclutamiento interno** podemos mencionar:

- Es una gran fuente de motivación, el empleado siente que la Municipalidad lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la Municipalidad pues ya conoce al empleado de antemano y su rendimiento.
- Es más económico puesto que se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido, sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado porque están ya familiarizados con la Municipalidad y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia puesto que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 4 de 10

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Municipalidad. Cuando se presenta una vacante, la Municipalidad intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Razones por las cuales una Municipalidad puede optar por un programa de reclutamiento externo:

- Cuando ingresan a la Municipalidad nuevos integrantes existe un reforzamiento a la calidad del trabajo ya que este nuevo elemento proviene de otras organizaciones donde se realizan las mismas actividades con un mejor resultado.
- La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de otras organizaciones y una revisión de la manera como se conducen los determinados asuntos.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras organizaciones o inclusive por los mismos candidatos que han buscado posicionarse en un puesto más aventajado dentro de la Municipalidad.

Dentro de los medios para localizar candidatos para un puesto podemos mencionar el Sistema de registro por computadora en el que se resguardan bancos de datos que se generan y quedan registrados en una PC, los mismos pueden detallar con gran eficacia los registros personales de los candidatos que tendrá la Municipalidad así como las aptitudes de cada uno de ellos.

Algunas de las **fuentes de reclutamiento externo** más comunes son:

- a. Escuelas especializadas e instituciones educativas;
- b. Universidades;

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 5 de 10

- c. Comunidades;
- d. Agencias locales;
- e. Anuncios en el periódico y/o revistas;
- f. Agencia pública y privadas de colocación;
- g. Candidatos espontáneos y esporádicos;
- h. Recomendaciones de empleados (as) de la Municipalidad;
- i. Organizaciones profesionales.

1. Propósito:

Describir las políticas y el procedimiento a seguir a fin de contar con una cartera de candidatos que reúnan los requisitos para ocupar un puesto en un Área determinada de acuerdo a los perfiles de puestos requeridos.

2. Alcance:

Lo establecido en el manual será de aplicación a todas personas a las que presentándose la oportunidad de plazas nuevas y/o vacantes deseen concursar para obtenerla, así como aquellos empleados de planta permanente que deseen acceder a niveles y categorías superiores.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de atender los requerimientos que en materia de fuerza de trabajo plantean las diversas Áreas.

La Dirección de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de velar para que se cumplan todas las normas y procedimientos relativos al reclutamiento de personal.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 6 de 10

La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de mantener actualizada la cartera de candidatos.

El reclutamiento de personal se hará sobre la base más amplia posible, en términos de brindar la oportunidad de participación a la mayor cantidad de candidatos posible.

Las posiciones disponibles serán ampliamente divulgadas a través de periódicos, revistas, redes, instituciones especializadas, según lo amerite la plaza vacante.

Los candidatos deberán enviar a la Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos una carta de solicitud de aplicación para la plaza vacante y documentación de soporte.

No se hará discriminación alguna por género, origen étnico, credo religioso o político, nacionalidad y edad.

Los concursos serán externos cuando el cargo corresponda al inferior de cualquiera de los agrupamientos o en el caso que se declare desierto el concurso interno de algún otro cargo en un determinado agrupamiento.

Las condiciones indispensables par cubrir los cargos son:

- Ser argentino nativo o naturalizado, con dos (2) años de ejercicio de la ciudadanía y con dos años como mínimo de residencia en la jurisdicción Municipal.
- Ser extranjero casado con cónyuge argentino o cónyuge extranjero con hijos nacidos en el país, con dos años como mínimo en la jurisdicción Municipal.
- Presentar Certificado de Buena Conducta y Certificado psicofísico expedido por el Hospital Municipal.

Será nula toda contratación que no respete los principios precedentemente expuestos y el funcionario que la realice, autorice o consienta incurrirá en falta grave y debe ser denunciado ante quien corresponda.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento RECLUTAMIENTO</p>	<p>Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Reclutamiento</p>	<p>Pág. 7 de 10</p>

Los Llamados a Concurso, se difundirán o notificarán según corresponda con una antelación mínima de diez (10) días y máximo de treinta (30) días hábiles administrativos y en ellos se especificará:

- Organismo al que corresponde el cargo a cubrir y naturaleza del Concurso.
- Cantidad de cargos a proveer con indicación de categorías, agrupamientos, función, remuneración y horario.
- Indicación del lugar donde puede obtenerse el pliego con detalle de las mismas.
- Fecha de apertura y cierre de inscripción.
- Fecha, hora y lugar en que se llevarán a cabo las pruebas de oposición cuando así correspondan.

El procedimiento para llevar a cabo el Reclutamiento se desarrolla de la siguiente manera:

1. Identifica una vacante o un puesto que requiera ocupar.
2. Informa a Jefatura de Planificación y desarrollo la necesidad de cubrir una vacante.
3. Analiza las características de la vacante y verifica trayectorias de ascenso y promoción de los empleados de planta permanente, en el Sistema.
4. Verifica las condiciones de los empleados de planta permanente con perfil equivalente a la vacante o puesto de que se trate.
5. Define las opciones de ocupación según las características del puesto.
6. Dentro de los 45 días siguientes a que se genere la vacante, señala el momento en que deberá iniciar el procedimiento para cubrir u ocupar la vacante o puesto, considerando los diversos procedimientos que podrían seguirse: **a)** Movimiento o Trayectoria lateral, **b)** Convocatoria

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento	Pág. 8 de 10

- a) Define modalidad de la convocatoria y señala requisitos, los exámenes de conocimientos, las evaluaciones de habilidades y las reglas de valoración específicos, que se incluirán en la convocatoria.
- b) Concertar convocatorias, los exámenes de conocimientos, las evaluaciones de habilidades, y otros
- c) Gestiona la publicación y difusión de la Convocatoria aprobada
- d) Recibe los curriculum vitae y/o solicitudes de empleo.

4. Descripción del procedimiento:

Nº	Actividad: RECLUTAMIENTO	Responsable	Método o Herramientas
1	Identificar una vacante o un puesto que requiera ser ocupado.	Responsable de Área	Requisición de Personal
2	Informar a la Jefatura de Planificación y Desarrollo de RRHH la necesidad de cubrir una vacante.		
3	Analizar las características de la vacante y verificar trayectorias de ascenso y promoción de los empleados de planta permanente, en el Sistema.	Jefe de Planificación y Desarrollo	Descripción de Puestos. Legajo Personal.
4	Verificar las condiciones de los empleados de planta permanente con perfil equivalente a la vacante o puesto de que se trate.		
5	Definir las opciones de ocupación según las características del puesto: a) Movimiento o Trayectoria lateral, b) Convocatoria.		
6	Señalar el momento en que deberá iniciar el procedimiento para cubrir u ocupar la vacante o puesto.		
Fin de procedimiento			

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Reclutamiento	Pág. 9 de 10

N°	Actividad: CONVOCATORIA	Responsable	<i>Método o Herramientas</i>
1	Definir la modalidad de la convocatoria y señalar requisitos, los exámenes de conocimientos, las evaluaciones de habilidades y las reglas de valoración específicos, que se incluirán en la convocatoria.	Jefe de Planificación y Desarrollo	Acta
2	Concertar convocatorias, los exámenes de conocimientos, las evaluaciones de habilidades, y otros.	Encargado de Reclutamiento de RRHH	Memorandum
3	Gestionar la publicación y difusión de la Convocatoria aprobada.		
4	Recibir los curriculum vitae y/o solicitudes de empleo.		Curriculum vitae. Solicitudes de empleo.
Fin de procedimiento			

5. Documentos de referencia:

- ✓ Formulario de “Requisición de Personal”
- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”
- ✓ Formulario de “Solicitud de empleo”
- ✓ Curriculum vitae
- ✓ Comprobantes
- ✓ Legajo de personal

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento RECLUTAMIENTO	Identificación PRECRRHH Fecha de vigencia
	Revisión N°.....	Gestión de Reclutamiento

6. Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Requisición de Personal	De por vida	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Descripción de Puestos	Hasta su renovación	
Formulario de Solicitud de empleo	De por vida	
Curriculum vitae		
Legajo de Personal		

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 1 de 10

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de Personal establece un procedimiento formal que garantiza el adecuado desempeño del Recurso Humano en sus puestos específicos dentro de la Municipalidad.

Sirve de guía para las futuras contrataciones, logrando que se realicen con prontitud las tareas y se desarrollen con efectividad, evitando la duplicidad de funciones.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que conformen un grupo de personas idóneas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la Municipalidad y el marco legal en el que se inscribe la actividad.

La función de la Dirección de Recursos Humanos consiste en ayudar a la Municipalidad a hallar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la Municipalidad.

Por lo general, las Municipalidades seleccionan su personal de acuerdo con los principios de igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 2 de 10

El proceso de selección comprende aspectos claves como podemos mencionar:

Revisión Curricular

Al momento en que el candidato registre su participación a un concurso, se llevará a cabo en forma automática la revisión curricular, asignando un folio de participación o, de rechazo que lo descartará del concurso.

La revisión curricular efectuada se llevará a cabo, sin perjuicio de la revisión de la documentación que los candidatos deberán presentar para acreditar que cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria.

Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades

La Municipalidad deberá valerse de la aplicación de evaluaciones psicométricas, exámenes de conocimientos generales y específicos; de la demostración de habilidades características sobre determinados instrumentos, equipos, software, así como la realización de entrevistas.

En caso de que la convocatoria establezca dos o más evaluaciones de habilidades será indispensable obtener la calificación mínima para aprobar esta instancia.

La calificación mínima aprobatoria de cada evaluación de habilidades será 70 % (por ciento) y la máxima de 100 %.(por ciento)

Evaluación de la experiencia y valoración del mérito

La Dirección de Recursos Humanos evaluará en un primer momento, la experiencia y luego, el mérito. Los resultados obtenidos serán considerados en el sistema de puntuación general sin generar el descarte de los candidatos.

La Dirección de Recursos Humanos realizará consultas y cruce de información a los registros públicos o acudirá directamente con las instancias y autoridades correspondientes para corroborar la autenticidad de la información. En los casos en que no se acredite la misma se descartará al candidato.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 3 de 10

El mecanismo de evaluación de experiencia consiste en calificar, con base en una escala establecida, cada uno de los elementos que se detalla a continuación:

- Orden en los puestos desempeñados;
- Tiempo de permanencia en los puestos desempeñados;
- Experiencia en el sector público;
- Experiencia en el sector privado;
- Nivel de responsabilidad;
- Nivel de remuneración;
- Experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante;
- Aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante.

El mecanismo de valoración del mérito consiste en calificar, con base en una escala establecida por el Área, cada uno de los elementos que se detallan a continuación:

- Acciones de desarrollo profesional;
- Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- Resultados de las acciones de capacitación;
- Resultados de procesos de certificación;
- Logros;
- Distinciones;
- Reconocimientos o premios.

Se difundirá la metodología y escalas de calificación para operar los mecanismos para la evaluación de experiencia y valoración del mérito.

Entrevistas

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Selección	Pág. 4 de 10

La etapa de entrevistas tiene la finalidad de profundizar en la valoración de la capacidad de los candidatos, de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos en la convocatoria.

La Dirección de Recursos Humanos programará las entrevistas señalando la participación de especialistas y convocará a los candidatos a través de las modalidades establecidas.

El resultado obtenido será considerado en el sistema de puntuación general y no implica el descarte de los candidatos.

Los entrevistadores, formularán las mismas preguntas a cada uno de los candidatos y deberán quedar registradas al reporte individual.

Si la entrevista fue grabada en audio o video, o en ambos, deberá incorporarse al expediente.

Se consideran finalistas a los candidatos que hayan obtenido un resultado aceptable para ocupar el puesto como resultado de la evaluación de los diversos aspectos de personalidad, experiencia, aptitudes, relacionales, etc.

Determinación

Se resolverá el proceso de selección, mediante la emisión de su determinación, declarando seleccionado, al finalista que obtenga la calificación más alta en el proceso de selección.

Al finalista con la siguiente mayor calificación definitiva, que podrá llegar a ocupar el puesto en el supuesto de que por causas ajenas a la dependencia, la persona seleccionada en el apartado anterior:

- a)** Comunique su decisión de no ocupar el puesto, o
- b)** No se presente a tomar el cargo de las funciones del puesto en la fecha estipulada.

Si en el caso de que existiese empate entre finalistas, se elegirá al ganador conforme a los criterios siguientes:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 5 de 10

- Entre un empleado de la misma dependencia y otro finalista, tendrá preferencia el empleado de la dependencia, o
- Entre empleados de la misma dependencia, se elegirá al ganador conforme a los siguientes criterios:

- a) Aquél que sea empleado de planta permanente, o
- b) Quien hubiera obtenido la mayor puntuación en la valoración del mérito, o
- c) Quien hubiera obtenido la mayor puntuación en la evaluación de la experiencia, o
- d) Quien posea el mayor grado académico.

Finalmente, el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la Municipalidad logre sus objetivos. La Municipalidad impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la Municipalidad se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeñe.

1. Propósito:

Elegir, mediante el análisis de los conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia y mérito al candidato más apto para ocupar un puesto determinado.

2. Ámbito de aplicación:

Lo establecido en el manual será de aplicación a todas las personas que presentándose la oportunidad de plazas nuevas y/o vacantes deseen concursar para obtenerla y/o acceder a niveles o categorías superiores.

3. Políticas de Operación, normas y lineamientos

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Selección	Pág. 6 de 10

El procedimiento de selección deberá inspirarse en los siguientes principios:

- Transparencia en la gestión del procedimiento;
- Especialización de los órganos de selección;
- Garantía de imparcialidad de los órganos de selección;
- Fiabilidad y validez de las pruebas de selección
- Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

La determinación del ocupante de una vacante debe asegurarse que la persona asumirá las funciones que correspondan al puesto y que estará en condiciones de resolver los asuntos inherentes al mismo.

Al término de cada etapa el Encargado de Selección de Recursos Humanos promueve la determinación distinguiendo a quienes continúan en el concurso para el efecto de convocarlos a participar en el o en los eventos que correspondan a la etapa subsecuente, con al menos 2 días hábiles de anticipación a la fecha y hora prevista.

El proceso de selección se entenderá concluido en la fecha en la que se emita resolución en la que se designe a la persona seleccionada o se declare éste desierto.

El plazo de registro de aspirantes a ocupar un puesto no deberá ser menor a 10 días hábiles, contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria.

Concluido el plazo de registro, el Jefe de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos deberá difundir, un listado del total de candidatos registrados postulados, identificándolos con el folio de participación correspondiente.

La selección deberá complementarse con la documentación que acredite lo siguiente:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 7 de 10

- Datos generales de identificación y domicilio
- La experiencia y el nivel de escolaridad o académico
- Los certificados de aptitud necesarios para el desempeño del puesto

No podrán ingresar a la Administración Municipal:

- El que hubiera sufrido condena por hecho doloso.
- El que hubiera sido condenado por delito cometido en perjuicio o contra la Administración Pública.
- El fallido o concursado civilmente hasta que obtuviere su rehabilitación.
- El que tenga pendiente proceso criminal.
- El que esté inhabilitado para el ejercicio de cargos públicos, durante el término de la inhabilitación.
- El que hubiera sido exonerado en cualquier dependencia de la Nación, de las Provincias o de las Municipalidades, hasta tanto no fuere rehabilitado.
- El que se encuentre en situación de incompatibilidad.
- El que tuviera actuación pública contraria a los principios de la libertad y democracia, de acuerdo con el régimen establecido por la Constitución Nacional.
- El que se encuentre en infracción a las obligaciones de empadronamiento, enrolamiento o servicio militar.
- El que hubiera sido declarado deudor moroso del Fisco Municipal.

Es oportuno destacar que en caso de fallecimiento de un agente municipal, el Organismo podrá designar a la viuda o un hijo de aquél, directamente sin prueba de selección en un cargo vacante de nivel inferior de la especialidad y condiciones que posea el postulante. El nombramiento tendrá lugar siempre

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Selección	Pág. 8 de 10

que no surjan los impedimentos del Art.11º del Estatuto del Personal de la Administración Pública Municipal.

4. Procedimiento:

N°	Actividad SELECCIÓN	Responsable	Método o Herramientas
1	Realizar revisión curricular de los aspirantes, y difundir el listado total de candidatos registrados en el concurso.	Jefe de Planificación y Desarrollo de RRHH	Curriculum vitae Solicitud de empleo Boletín oficial Transparente Correo electrónico interno
2	Determinar si la convocatoria se dirige a la reserva de aspirantes No: Continúa actividad 3. Si: Continúa actividad 9.		
3	Coordinar con el Encargado de Selección la aplicación de exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, conforme a las bases de la convocatoria.	Jefe de Planificación y Desarrollo de RRHH y Encargado de Selección	
4	Informar a los candidatos señalando lugar, fecha y hora de la aplicación de los exámenes de conocimientos y de las evaluaciones de habilidades.	Encargado de Selección RRHH	Teléfono, Correo electrónico
5	Realizar exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades.		Exámenes de conocimientos, de habilidades, pruebas psicométricas
6	Evaluar los resultados obtenidos		
7	Registrar y difundir los resultados de los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades.		Memorandum Boletín oficial

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 9 de 10

8	Verificar el cumplimiento de los requisitos legales, exámenes médicos, valorar la experiencia, mérito y otros	Encargado de Selección RRHH		
9	Registrar y difundir los resultados obtenidos y preparar el listado de preferencia.		Memorandum Boletín oficial	
10	Convocar a los candidatos para entrevistarlos personalmente señalando lugar, fecha y hora.		Memorandum, Correos electrónicos, Llamadas telefónicas	
11	Realizar la entrevista con base en los criterios establecidos para tal efecto.		Formulario de Entrevista	
12	Determinar los candidatos que hayan resultado finalistas, con base en los resultados de la entrevista.		Reporte de Evaluación del Candidato	
13	Determinar el resultado del concurso: ¿Se determina ganador? Si: Continúa actividad 12. No: Continúa actividad 13.			
14	Determinar el ganador del concurso y señalar finalistas que se integrarán a la reserva de aspirantes, salvo que el concurso esté dirigida a ésta. Continúa en la actividad 14.			
15	Determinar declarar desierto el concurso y, en su caso, emite nueva convocatoria.		Memorandum	
16	Elaborar y entregar el nombramiento al empleado.		Constancia de Nombramiento	
17	Integrar el expediente del concurso, conforme se desarrolló el procedimiento de selección.		Expediente del concurso	
18	Realizar la certificación del concurso conforme a las constancias que se integraron al expediente.			Coord. de Planificación y desarrollo de RRHH
Fin de procedimiento				

5. Documentos de referencia:

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento SELECCION	Identificación PSELRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Selección	Pág. 10 de 10

- ✓ Curriculum Vitae
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Memorandum
- ✓ Reportes de exámenes de conocimientos
- ✓ Reportes de exámenes de habilidades
- ✓ Reportes de pruebas psicométricas
- ✓ Formulario de entrevista
- ✓ Reporte de Evaluación del Candidato
- ✓ Constancia de Nombramiento

6. Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Curriculum Vitae	De por vida	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Solicitud de empleo		
Memorandum		
Reportes de exámenes de conocimientos	Hasta su renovación	
Reportes de exámenes de habilidades		
Reportes de pruebas psicométricas		
Formulario de entrevista	De por vida	
Reporte de Evaluación del Candidato		
Constancia de Nombramiento		

7. Cambios en esta versión:

8.

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS</p>	<p>Identificación PRDPRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Relevamiento de Puestos</p>	<p>Pág. 1 de 6</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RELEVAMIENTO DE PUESTOS (ANÁLISIS DE PUESTOS)

Los puestos que integren la estructura de la Municipalidad, deberán establecerse a partir de la descripción y perfil o especificación del puesto, que es el proceso para determinar los elementos básicos del mismo.

El manual de puestos es el instrumento técnico que se integra por la descripción de todos los puestos de la Municipalidad, mediante la identificación de la información que corresponde a su denominación, adscripción, rama de cargos o puesto, funciones y remuneraciones, entre otros.

La información que de aquí se desprende podrá ser útil para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, asignación de sueldos y salarios, determinar niveles de desempeño, planeamiento de recursos humanos, toma de decisiones, entre otros.

e) Propósito:

Obtener, evaluar y organizar la información sobre los puestos de la Municipalidad con el objeto de describir todas las tareas que se realizan en forma específica, clara y sencilla en cada puesto de trabajo y cuales son las características con las que deben contar las personas que allí se desempeñan, a fines de sustentar la gestión de las organizaciones.

El objetivo principal del análisis de puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la cúpula del Organismo, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la municipalidad, analizar

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS</p>	<p>Identificación PRDPRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Relevamiento de Puestos</p>	<p>Pág. 2 de 6</p>

las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

f) Alcance:

Lo establecido en el presente manual será de aplicación a todos los puestos existentes en la Municipalidad. Cada uno debe clasificarse en la rama de cargo o puesto correspondiente, conforme a su objetivo general, contribución al Organismo, predominio, importancia y cantidad de funciones incluidas en su descripción.

El relevamiento de puestos alcanzará a toda la Municipalidad, en forma descendente, a partir del cargo de mayor jerarquía.

g) Políticas de operación, normas y lineamientos:

El proceso de relevamiento de puestos es responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Dicho proceso será llevado a cabo por la persona que se desempeñe en el puesto en conjunto con su superior directo y el acompañamiento del responsable del área de recursos humanos.

La documentación necesaria será provista por el departamento de recursos humanos.

Se deberán completar todos los campos del cuestionario pertinente a fines de eliminar supuestos y malas interpretaciones.

Se deberá asignar a cada puesto una denominación, la cual deberá ser impersonal y consecuente con la descripción que se realice del mismo.

El encargado de Estructura Orgánica y Funcional será responsable de:

- I. Elaborar, coordinar y ejecutar su programa de trabajo para llevar a cabo la descripción y perfil de puestos con los trabajadores involucrados.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS	Identificación PRDPRRH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Relevamiento de Puestos	Pág. 3 de 6

- II. Apoyar al ocupante del puesto y al superior jerárquico en la descripción y perfil de los puestos.
- III. Analizar la información de la descripción y perfil del puesto
- IV. Suscribir el formato del perfil de puesto, en su carácter de responsable técnico
- V. Verificar, una vez aprobada la descripción y perfil de los puestos, que los empleados que desempeñen el puesto de que se trate, así como su superior jerárquico o su suplente en caso de ausencia y en última instancia y el Director de Recursos Humanos, suscriban un ejemplar del respectivo formato.

Cada puesto debe clasificarse en la secretaría o área correspondiente, conforme a su objetivo general, contribución a la Municipalidad, predominio, importancia y cantidad de funciones incluidas en su descripción.

El análisis de puestos consiste en identificar los siguientes elementos:

I. Datos de identificación del puesto:

- a) Nombre de la Institución
- b) Nombre del puesto
- c) Puesto del superior jerárquico al que reporta
- d) Área / Secretaría a la que pertenece

II. Objetivo General: Representa la finalidad o razón de ser del puesto, da cuenta de porque ese puesto existe y cual es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos municipales. Debe ser específico, medible, alcanzable, realista, y congruente con las funciones y el perfil del puesto.

III. Funciones: Descripción del conjunto de actividades realizadas para alcanzar el objetivo general del puesto, las cuales deberán reflejar alineación y congruencia organizacional.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS	Identificación PRDPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Relevamiento de Puestos	Pág. 4 de 6

IV. Relaciones internas y/o externas: Los puestos con los que se establece una relación funcional con motivo de su desempeño dentro de la misma o de diferentes áreas.

V. Aspectos relevantes, tales como:

a) Actos de autoridad específicos del puesto: Los que derivan de los reglamentos interiores o estatutos orgánicos, manuales de organización, y demás disposiciones normativas

b) Puestos subordinados: Los puestos que le reportan directa o indirectamente

c) Presupuesto bajo su responsabilidad: Los montos presupuestarios que tiene asignados para su administración o aplicación en un periodo determinado

d) Retos y complejidad en el desempeño del puesto: Los problemas, riesgos o áreas de oportunidad a los que deberá enfrentarse el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones

e) Trabajo técnico calificado: La valoración del puesto en relación a sus funciones y la preparación, formación y conocimiento exigidos para su desempeño, herramientas tecnológicas, instrumentos, técnicas o aptitud física que requiere para su ejecución

f) Trabajo de alta especialización: La valoración del puesto, en relación con las funciones que se le confieren como resultado de determinadas facultades previstas en un ordenamiento jurídico y si éstas exigen para su desempeño de una experiencia determinada o de la acreditación de competencias o de capacidades específicas o, en su caso, de cumplir con un determinado perfil y, cuando corresponda, satisfacer evaluaciones dentro de un procedimiento de selección o promoción en el marco de un sistema de carrera establecido.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS	Identificación PRDPRRH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Relevamiento de Puestos	Pág. 5 de 6

El perfil del puesto debe contener al menos los siguientes elementos:

- I. Escolaridad y áreas de conocimiento
- II. Experiencia laboral
- III. Requerimientos o condiciones específicos para el desempeño del puesto
- IV. Competencias o capacidades

h) Descripción del procedimiento:

N°	Actividad ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Responsable	Método o Herramientas
1	Apoyar al dueño del puesto y a su superior jerárquico en la confección del formulario de Análisis de puestos.	Encargado de Estructura Orgánica Funcional	Formulario de Análisis de Puestos
2	Describir los elementos establecidos en el formulario denominado "Análisis de puestos".	Dueño del puesto de trabajo junto a sus superior inmediato	Formulario de Análisis de Puestos
3	Analizar la información de la descripción, determinar los elementos del perfil del puesto.	Encargado de Estructura Orgánica Funcional	
4	Suscribir el formato de la descripción y/o perfil de puesto y recabar la firma del superior jerárquico, y en su caso, la del ocupante del puesto.		
5	Aprobar las descripciones y perfiles de los puestos.	Director de Recursos Humanos	
6	Enviar al sector de Administración de Datos el formulario para su archivo.		
7	Resguardar en el archivo el formulario de Descripción de Puestos	Encargado de Administración de Datos	
Fin del procedimiento			

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento Procedimiento RELEVAMIENTO DE PUESTOS	Identificación PRDPRRH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Relevamiento de Puestos	Pág. 6 de 6

i) Documentos de referencia:

- ✓ Formulario de “Análisis de Puestos”
- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”

j) Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Análisis de Puestos	Hasta su renovación	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Descripción de Puestos		

k) Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 1 de 14</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

La Municipalidad, para la administración de Personal deberá, acorde con sus particularidades, condiciones y características, así como a su disponibilidad presupuestaria, desarrollar el proceso de planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos comprenderá la forma en que se administra, gestiona y evalúa la operación del sistema en la Municipalidad a través de las acciones, metas y objetivos que con ese propósito se determinen, y su contribución con el cumplimiento de las metas municipales.

Dentro de la planificación de Recursos Humanos, la Municipalidad cuenta con algunos puestos particularmente definidos para este tipo de organizaciones, los que resultan estratégicamente esenciales para el desarrollo de gestión, ellos son los gabinetes de apoyo y los puestos de libre designación.

Los gabinetes de apoyo se conforman por los empleados nombrados por su superior jerárquico inmediato para desempeñar un puesto de designación directa, cuyos integrantes realizan, entre otras, las funciones de orientación, asesoría técnica y, en su caso, de apoyo logístico en actividades definidas o determinadas.

Los puestos de libre designación son designados libremente por el intendente, pero sólo puede aplicarse a determinados puestos de acuerdo con la estrategia de la gestión del mandato en curso.

1. Propósito:

La planeación de los recursos humanos comprenderá la forma en que se administra, gestiona y evalúa la operación del sistema en la Municipalidad, a

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 2 de 14</p>

través de las acciones, metas y objetivos que con ese propósito se determinen, y su contribución con el cumplimiento de los mismos.

Básicamente consiste en diseñar, transformar, aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de la Municipalidad, a fin de orientarse a los resultados, mejorar y modernizar la gestión y racionalizar el gasto público.

La planeación de recursos humanos posee gran impacto en las tareas de reclutamiento, selección, capacitación entre otras; y de esta manera permite suministrar el personal adecuado en el momento indicado.

2. Alcance:

Lo establecido en el presente manual será de aplicación a todas las áreas de la Municipalidad de acuerdo al plan estratégico de gestión y a las demandas de mejora continua internas y externas, así como para eliminar la burocracia, cumplir con tareas de control y disposiciones de entes de contralor.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

El proceso de Planificación de Recursos Humanos es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

Dicho proceso será llevado a cabo por la Dirección de Recursos Humanos en colaboración con los representantes de las áreas que se vean afectadas.

La documentación necesaria será provista por la Dirección de Recursos Humanos.

Con el propósito de determinar la forma en que desarrollará de manera específica y acorde a sus particularidades, la planificación de procesos del Sistema de Recursos Humanos, deberá:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 3 de 14</p>

- I. Contar con diagnósticos sobre la operación de los subsistemas de planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, y control y evaluación
- II. Realizar estudios sobre las características, particularidades, condiciones, requisitos y perfiles que conforman la estructura ocupacional de la Municipalidad, que le permitan justificar la necesidad de establecer políticas y programas específicos para la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo, rotación, capacitación, certificación de capacidades profesionales y evaluación del desempeño
- III. Valorar la pertinencia de crear, modificar o suprimir puestos en el sistema que integran la estructura orgánica y ocupacional
- IV. Identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes que los recursos humanos deberán poseer para dar trámite y resolución de los asuntos competencia del área a la que pertenecen
- V. Tomar en cuenta las recomendaciones o medidas correctivas establecidas por cada área, las que se señalen en las determinaciones que recaigan en las inconformidades, las resoluciones de los recursos de revocación y los criterios que determinen los tribunales federales en los juicios en que la Municipalidad sea parte
- VI. Establecer el programa operativo anual

Los programas de Planeamiento de Recursos Humanos deberán contener al menos:

- I. Las consideraciones que motivan su establecimiento
- II. El señalamiento del periodo que cubrirá
- III. Las acciones a realizar
- IV. Los resultados que se esperan lograr

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 4 de 14</p>

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los trabajadores los programas específicos, las consideraciones respecto de su instrumentación y evaluación, así como los resultados que se hayan obtenido. También deberá considerar los siguientes ítems al establecer políticas y procedimientos específicos:

- I. El estatuto del empleado municipal (ordenanza N° 538 Art.9; 40; 43; 46 y 62 y Resolución 8/2000)
- II. La Carta Orgánica Municipal
- III. Que las funciones de los puestos del sistema guarden congruencia y afinidad con las atribuciones conferidas al área
- IV. Que al integrar expedientes, éstos contengan la documentación susceptible de acreditar el ingreso y desarrollo del empleado de planta permanente, las funciones efectivamente desempeñadas por éste y de sus posibles incumplimientos a las funciones encomendadas, considerando que la documentación integrada guarde un orden cronológico y preferentemente se encuentre foliada sin intervalos
- V. Que se tomen en cuenta los medios y mecanismos para que los empleados reciban instrucciones de sus superiores y la forma en que los mismos documenten el cumplimiento de sus funciones y la atención de las instrucciones
- VI. Que existan políticas para recibir capacitación y retroalimentación, cuando el desempeño del empleado sea contrario a lo esperado, plazos y condiciones para mejorar dicho desempeño, así como mecanismos para su reubicación, en su caso, separación.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 5 de 14</p>

VII. Que se definan acciones para prevenir conflictos y la conciliación de controversias laborales atendiendo a las disposiciones que regulan la planeación y administración de personal, la relación de trabajo, las políticas y directrices establecidas

VIII. Que se establezca la forma y los medios para hacer del conocimiento de los empleados, la política y los procedimientos generales a fin de garantizar la eficacia probatoria de los mismos

A los efectos de establecer o modificar la estructura orgánica y ocupacional de la Municipalidad, se deberá observar:

- a)** La correspondencia de las funciones a conferir a los puestos, verificando que éstas guarden congruencia y afinidad con las atribuciones del área
- b)** Previo a solicitar la aprobación y registro de la estructura orgánica y ocupacional, se deberá analizar si ésta implica la creación, modificación o supresión de puestos
- c)** Los puestos de nueva creación que resulten de movimientos compensados conforme a las disposiciones presupuestarias y aquéllos que se determine incorporar al sistema se sujetarán a las disposiciones de la Ley y su reglamento

Los gabinetes de apoyo son unidades administrativas adscritas a los Coordinadores de las distintas áreas que conforman el organigrama de la Municipalidad; son nombrados por su superior jerárquico inmediato para desempeñar un puesto de designación directa.

La dimensión de la estructura de los gabinetes de apoyo se determina considerando entre otros aspectos, sus atribuciones, el presupuesto que tienen asignado y número total de las plazas con que cuentan.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 6 de 14</p>

Será responsabilidad del Coordinador del área, verificar que la conformación de los gabinetes de apoyo no rebase el presupuesto autorizado para la dependencia.

Corresponde a los trabajadores a quienes se adscribe el gabinete de apoyo conforme a estas disposiciones y a los criterios de eficiencia administrativa que rigen al servicio público, definir y justificar la estructura de los mismos, en congruencia con la disponibilidad presupuestaria y las funciones que desarrollarán los trabajadores que los integran.

Los puestos de gabinete de apoyo serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato, por lo que no estarán sujetos a concurso público y abierto.

Los puestos que podrán aprobarse como de libre designación serán asignados por el Intendente y deben ubicarse fehacientemente en alguno de los siguientes criterios generales:

- I. Tratándose de puestos del rango de Coordinadores, Secretarios y Directores de áreas, las funciones que le son conferidas por las disposiciones jurídicas, impliquen o conlleven a:
 - a) Adoptar decisiones que por sí mismas resultan estratégicas a fines de congruencia global de la administración pública municipal y siempre que estén sujetas a regulaciones que contengan normas de confidencialidad y reserva
 - b) Establecer políticas públicas, que por su naturaleza y carácter político, económico o social, incidan materialmente en el ámbito del combate y erradicación de la pobreza, la salubridad general y el equilibrio ecológico o el medio ambiente

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 7 de 14</p>

- c) Realizar acciones que contribuyan a la coordinación y supervisión de los órganos de vigilancia y control en las dependencias
- II. Cuando las funciones, sin distinción del rango del puesto, impliquen directamente para el empleado que lo desempeñe:
 - a) La contribución de manera permanente en la negociación, orientación o defensa de las políticas institucionales siempre que el ámbito de sus atribuciones, considere que dichas actividades se realicen para contener eventos que puedan perturbar el orden público; resolver asuntos que requieran la construcción de acuerdos políticos o consensos sociales para la solución pacífica de los mismos, a fin de mantener las condiciones de gobernabilidad democrática
 - b) La investigación, mediante operativos, del cumplimiento de las obligaciones que impone la legislación federal a los empleados públicos y los principios que rigen el servicio público
 - c) El acceso a repositorios de información, como a los programas de cómputo, bienes informáticos físicos y sistemas de información, e incluso, cuando sea para mantener la disponibilidad y la funcionalidad de la infraestructura y servicios en materia de tecnologías de la información, que pueda poner en riesgo el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad
- III. Tratándose de puestos cuyas funciones, correspondan a los rangos de Coordinador. Secretario y Director de Área, que impliquen en un órgano técnico, en cierto ámbito de competencia, conforme a las disposiciones legales

Antes de tomar posesión del cargo, el área de Recursos Humanos deberá expedir el nombramiento del ocupante del puesto de libre designación, el que contendrá al menos lo siguiente:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos	Pág. 8 de 14

- I. El nombre completo de la persona designada para ocupar el puesto de libre designación
- II. El señalamiento de tratarse de un empleado público de libre designación
- III. El rango y nombre del puesto de libre designación
- IV. La fecha a partir de la cual surtirá sus efectos, misma que deberá ser posterior a la aprobación del puesto como de libre designación
- V. La adscripción del puesto de libre designación
- VI. El nombre, puesto y firma de quien expide el nombramiento.

Los empleados que ocupen puestos de libre designación, serán evaluados en su desempeño anual conforme a lo establecido. Las dependencias determinarán los efectos que conlleve la obtención de un resultado deficiente en la evaluación del desempeño por parte del empleado de libre designación.

La transformación o adecuación de los puestos de la estructura orgánica y ocupacional será considerada reestructura del área

Previo a determinar la reestructuración de un área o puesto, se verificarán las modificaciones a realizarse y en virtud de ello se evaluará la pertinencia respecto de la continuidad de los empleados y el desempeño de éstos; y en su caso se adoptarán medidas para su reubicación, cuando:

- I. El puesto sin cambiar de rango, se modifique en grupo y grado, como resultado de la valuación del puesto, al modificarse sustancialmente su descripción y perfil, en donde:
 - a) La materia a que se circunscriben las funciones es similar o la misma
 - b) Se mantiene en la rama de cargo o puesto
 - c) Se preserva la adscripción a la misma área

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 9 de 14</p>

- II. El puesto conserva su denominación y adscripción pero su nivel de responsabilidad se incrementa y sin cambiar de rango, en donde:
 - a) Las funciones, aun cuando corresponden a la misma materia, responden a un nuevo marco jurídico
 - b) Se amplia su tramo de control y línea de mando, pero no se modifica el perfil del puesto
- III. Las funciones ahora conferidas al puesto y el perfil de éste, sean diametralmente opuestos a las que venía desempeñando y a los requisitos que se exigían para su ocupación o permanencia, y sin cambiar de rango, se modifica en grupo o grado como resultado de la valuación del puesto, al modificarse sustancialmente su descripción y perfil, en donde:
 - a) Las funciones ahora conferidas devienen de distinta materia y/o diferente ámbito de atribuciones
 - b) El perfil exigido para desempeñar el puesto resulta diferente en requisitos de escolaridad, conocimientos, capacidades profesionales y habilidades
 - c) Se modifica la adscripción a una unidad administrativa distinta
- IV. Cuando mediante valuación del puesto, se modifica el grupo y grado, y con ello el rango del puesto, en donde:
 - a) Las funciones ahora conferidas al puesto revisten menor complejidad o representan mayor responsabilidad y complejidad, aun cuando corresponden a la misma materia o se conserva en la misma rama de cargo o puesto
 - b) El perfil para desempeñar el puesto exige diferentes requisitos de escolaridad conocimientos, capacidades profesionales, habilidades e incluso experiencia

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 10 de 14</p>

c) La adscripción se conserva en la misma área o inclusive pueda resultar distinta.

Las dependencias en ningún caso podrán acordar la remoción a un puesto de rango inferior al que desempeñan los trabajadores de planta permanente, ni llevar a cabo la promoción de éstos a un puesto de rango superior, sin observar las disposiciones y procedimientos previstos por la ley y el reglamento del empleado municipal.

Cuando derivado de una reestructura se incorporen puestos al sistema se determinará la procedencia de la continuidad de los trabajadores en el puesto incorporado, en términos de lo dispuesto por el reglamento y se señalará además el plazo y condiciones para obtener el nombramiento que permita su acceso al nuevo puesto.

Para la reubicación de los empleados de planta permanente o empleados considerados de libre designación se podrá acordar, entre otras medidas, las siguientes:

I. Según la fecha en que se suprimirá el puesto de que se trate en el sistema:

- a) Sujetar a concurso los puestos de nueva creación, considerando esa circunstancia
- b) Informar al trabajador de los concursos de la propia o de distintas áreas

II. Señalar al empleado la necesidad de llevar a cabo su reubicación, mediante movimiento o trayectoria lateral a un puesto vacante

III. Con base en la disponibilidad presupuestaria y los procedimientos de separación específicos que al efecto se hayan establecido en términos de las disposiciones laborales que resulten aplicables, convenir su baja del servicio de la dependencia.

4. Descripción del procedimiento:

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos	Pág. 11 de 14

N°	Actividad PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	Responsable	Método o Herramientas
1	Verificar el registro de estructura orgánica y ocupacional del municipio.	Encargado de Estructura Orgánica y Ocupacional	Organigrama. Cuadro de Asignación de Puestos Funcionales. Formularios de Descripción de Puestos.
2	Elaborar informe correspondiente y en caso de ser necesario solicitar modificación de dicho registro. Adjuntar detalle de modificaciones a realizarse en caso de ser necesario.		
3	Validar registro de estructura orgánica y ocupacional del municipio.		
4	Aprobar el registro de estructura orgánica y ocupacional del municipio.	Director de Recursos Humanos	
5	Diseñar el/los puesto/s a incorporarse o modificar el/los actual/es mediante la confección del formulario de Descripción de Puestos.	Encargado de estructura Orgánica y Ocupacional junto al Jefe de Área del puesto involucrado	Formulario de Descripción de Puestos
6	Notificar al/las área/s correspondiente/s la/s modificación/es a implementarse.	Encargado de Estructura Orgánica y Ocupacional	Memos de comunicación interna y Formulario de Descripción de Puestos
7	Solicitar proceso de selección y/o capacitación a corto plazo al sector correspondiente.		Memo de solicitud de selección y/o capacitación
8	Armar cuadro de remplazo de puestos claves.		Organigrama. Cuadro de asignación de puestos funcionales.
9	Dar inicio al proceso interno de selección	Encargado de Selección	Memo de reclutamiento interno

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos	Pág. 12 de 14

10	Verificar necesidades de capacitación.	Encargado de Capacitación	Formulario de Descripción de Puestos
11	Iniciar plan de capacitación a corto y/o largo plazo.		Memo de solicitud de capacitación
Fin del procedimiento			

Nº	Actividad DESIGNACIÓN DE GABINETE DE APOYO	Responsable	Método o Herramientas
1	Confeccionar y elevar Formulario de Solicitud de Gabinete de Apoyo.	Coordinador de Área	Formulario de Solicitud de Gabinete de Apoyo
2	Evaluar la pertinencia del caso.	Director de Recursos Humanos	Formulario de Solicitud de Gabinete de Apoyo
3	Emitir dictamen.		
4	Entregar copia de la resolución Coordinador solicitante.		
5	Enviar al Sector de Administración de Datos el Formulario a los efectos de realizar la apertura del legajo del trabajador.		
6	Resguardar el Formulario en el archivo correspondiente.	Encargado de Administración de Datos	
7	Convocar a los integrantes del Gabinete de Apoyo solicitado e informar la resolución dictaminada.	Coordinador de Área	Teléfono
Fin del procedimiento			

Nº	Actividad COBERTURA DE PUESTOS DE LIBRE DESIGNACIÓN	Responsable	Método o Herramientas
1	Confeccionar y elevar Formulario de Solicitud de Cobertura de Puesto bajo la modalidad de Libre Designación.	Intendente	Formulario de Cobertura de Puesto de Libre Designación

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos	Pág. 13 de 14

2	Evaluar la pertinencia del caso.	Director de Recursos Humanos	Formulario de Cobertura de Puesto de Libre Designación
3	Emitir dictamen		
4	Entregar copia de la resolución al Intendente.		
5	Enviar al Sector de Administración de Datos el Formulario a los efectos de realizar la apertura del legajo del trabajador.	Encargado de Administración de Datos	
6	Resguardar el Formulario en el archivo correspondiente.		
7	Convocar e informar la resolución dictaminada al trabajador.	Intendente	Teléfono
Fin del procedimiento			

5. Documentos de referencia:

- ✓ Organigrama
- ✓ Cuadro de asignación de puestos funcionales
- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”
- ✓ Formulario de “Solicitud de Gabinete de Apoyo”
- ✓ Formulario de “Cobertura de Puesto de Libre Designación”

6. Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Organigrama	Hasta su renovación	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Cuadro de asignación de puestos funcionales		
Formulario de Descripción de Puestos		
Formulario de Solicitud de Gabinete de Apoyo		
Formulario de Cobertura de Puesto de Libre Designación		

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PPLARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Planeamiento de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 14 de 14</p>

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Pág. 1 de 9</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Municipalidad promoverá la realización de acciones o mecanismos que propicien la evaluación del desempeño y el desarrollo integral del personal.

La evaluación del desempeño es el conjunto de procedimientos para establecer la metodología y definir los mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de los empleados en su puesto y de manera colectiva en la Municipalidad, que opera a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un periodo de evaluación determinado.

1. Propósito:

El proceso de Evaluación de Desempeño, debe orientarse preferentemente a evaluar el rendimiento del empleado respecto al ejercicio de las funciones que tiene conferidas el puesto que ocupa y su contribución al logro de los objetivos y metas municipales, así como, el que mediante los resultados de esa evaluación adviertan si el empleado generó un desarrollo profesional y/o propició la mejora de la función pública en el ámbito de la Municipalidad. Considera, así mismo, el vínculo entre el desempeño de los trabajadores y los procesos importantes en materia de gestión de recursos humanos tales como: identificación de potencial o talento, diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje, detección de áreas de mejora, oportunidad o mantenimiento, y facilita o permite tomar, en su caso, decisiones de movilidad y desarrollo profesional, reconocimientos al personal destacado, establecimiento

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Pág. 2 de 9</p>

de metas, formulación de políticas, evaluación de programas de gestión de recursos humanos, entre otros.

2. Alcance:

El proceso de Evaluación de Desempeño alcanzará a toda la Municipalidad, en forma descendente, a partir del cargo de mayor jerarquía.

Básicamente consta de evaluar el rendimiento de cada trabajador respecto del puesto que desarrollo y la contribución que por consecuencia se eleva a nivel institucional.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

El proceso de evaluación de desempeño es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

El proceso de evaluación de desempeño debe aplicarse a cada trabajador de la municipalidad sin excepción alguna.

La documentación necesaria será provista por la Dirección de Recursos Humanos.

Se deberán completar todos los campos del cuestionario pertinente a fines de eliminar supuestos y malas interpretaciones.

El método de evaluación procurará ser económico, sencillo, operable, de fácil y oportuna administración, así como estandarizado y homogéneo para los distintos puestos.

Los factores de valoración del desempeño serán los siguientes:

- I. Metas de desempeño individual: de acuerdo a las metas establecidas oportunamente.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO	Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Evaluación de Desempeño	Pág. 3 de 9

- II. Factores de eficiencia y calidad en el desempeño: comportamientos vinculados al logro de los objetivos, el trato interpersonal en el centro de trabajo, factores específicos de planes estratégicos, comportamientos característicos o algún otro elemento relativo a demostrar que se poseen determinadas capacidades o competencias, acciones que contribuyan a la mejora de los procedimientos de trabajo, relativos a trámites y servicios, en su caso, respecto a la imagen municipal, actitud y disposición al trabajo, comportamientos de conducta y ética en el servicio público.
- III. Otras modalidades o factores de valoración del desempeño: encuestas de calidad en el servicio (respecto de empleados que atiendan o presten servicios de manera directa a los ciudadanos); actividades extraordinarias (reemplazos temporales de cargos superiores); aportaciones destacadas (entendidas éstas como las realizadas por iniciativa propia del empleado evaluado)

En el procedimiento para la evaluación del desempeño, se atenderán a los periodos siguientes:

- I. Establecimiento de metas: durante el último trimestre de cada ejercicio y hasta el primer trimestre del siguiente ejercicio
- II. Evaluación del desempeño: durante el primer trimestre del ejercicio siguiente al que corresponda la evaluación.
 - a. El superior jerárquico, deberá realizar la evaluación del desempeño del o los trabajadores que lidera. Si por alguna circunstancia no es posible que éste sea quien la realice, deberá aplicarse por aquel o aquellos empleados que, respecto del ejercicio que se evalúa, hayan observado el desempeño del

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Pág. 4 de 9</p>

trabajador sujeto a evaluación. El evaluador deberá apoyarse en la consulta de fuentes pertinentes, tales como expedientes en que actuó el empleado evaluado, entrevista con los subordinados, trabajadores colaterales, superiores jerárquicos o empleados de distinta unidad administrativa con los que en razón del puesto que desempeña pudiera guardar alguna relación de trabajo frecuente o característica, en su caso, los resultados de encuestas o entrevistas a personas que hubiera atendido. La participación en la evaluación, como evaluadores, de los superiores jerárquicos o, en su caso, supervisores directos del evaluado, será obligatoria y deberá hacerse del conocimiento del empleado quién lo evaluará, para lo cual se utilizará la forma o mecanismo establecido en el método de evaluación.

- b. El resultado de la evaluación del desempeño anual se determinará conforme a una escala de calificación de 1 a 5 puntos, considerando al efecto dos decimales. Los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo con la puntuación obtenida deberán jerarquizarse y categorizarse, en por lo menos cuatro parámetros, en donde cada uno represente:

1: DESEMPEÑO SOBRESALIENTE: el desempeño supera ampliamente los requerimientos de la competencia evaluada y produce mejores resultados que los esperados para su puesto. Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses.

2: DESEMPEÑO ACEPTABLE: el desempeño cumple con los requerimientos de la competencia evaluada evidenciando una modalidad de trabajo continuada, constante y duradera respecto a

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Pág. 5 de 9</p>

las tareas del puesto. Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses.

3: DESEMPEÑO LIMITADO: cumple con algunos requerimientos del puesto aunque por lo general, no logra alcanzar las exigencias de la competencia evaluada. Dista de los resultados aceptables y necesita de experiencia y conocimientos para ejecutar las tareas de su puesto. Se sugiere Plan de mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses.

4: DESEMPEÑO INSUFICIENTE: no cumple con la mayoría de los requerimientos de la competencia evaluada. El rendimiento y la conducta de la persona distan de modo considerable de los esperados por el puesto. Requiere un Plan de Mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses.

NO APLICA la persona se encuentra imposibilitada para ser evaluada debido a que no se encuentra dentro de los alcances de la evaluación según la política.

- III. Análisis de resultados: durante el primer semestre del ejercicio en que se realizó la evaluación.
- IV. Diálogos de Desarrollo: diálogos planteados en pos de progresar en el camino a la consecución de las metas planteadas a fines de realizar un seguimiento de las mismas. Consisten en reuniones o sesiones mediante las cuales las partes deberán comentar los aspectos en los que el trabajador puede mejorar su desempeño y con ello lograr el cumplimiento de funciones, objetivos o metas. Se debe procurar que dichos diálogos se constituyan como una práctica sistemática y no sólo se lleven a cabo al concluir los procesos de evaluación del desempeño. Los diálogos de desarrollo deberán documentarse de común acuerdo, el medio en que se realice deberá

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO	Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Evaluación de Desempeño	Pág. 6 de 9

ser suficiente para acreditar su existencia y los compromisos que durante éstos se hayan establecido

- V. Acordar un plan de acción de mejora del desempeño o convenio de acciones periódicamente negociable, el cual se pondrá en conocimiento de la Dirección de Recursos Humanos
- VI. Reportar al área de Recursos Humanos los resultados de la evaluación del desempeño, mediante la presentación de los formularios correspondientes a fines de que se incluyan en el procedimiento de disociación de datos personales los que serán considerados confidenciales, aún después de concluido dicho proceso.

Una vez concluido el proceso de Evaluación del Desempeño, es necesario realizar un seguimiento, la Dirección de Recursos Humanos deberá recabar información sobre las acciones que haya llevado a cabo el empleado evaluado, atendiendo a los resultados de su evaluación del desempeño dentro del trimestre siguiente a ésta.

Cuando alguno de los empleados que intervienen en el procedimiento de evaluación del desempeño, se niegue a suscribir los documentos en que deba constar cualquiera de los registros por asentar, deberá necesariamente levantarse un acta circunstanciada de hechos, preferentemente ante el Director de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño se documentará, considerando al menos, lo siguiente:

- ✓ Los originales de los documentos que concentren los resultados de la evaluación del desempeño se suscribirán, pudiéndose reproducir a efectos de que cada uno de los que intervinieron en dichos documentos conserven un ejemplar

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO	Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Evaluación de Desempeño	Pág. 7 de 9

- ✓ Los trabajadores evaluadores deberán registrar, documentar e identificar el avance del cumplimiento de las metas

La revisión de la evaluación del desempeño se llevará a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos, conforme al método de evaluación registrado, cuando sea solicitado por:

- I. El trabajador sujeto a evaluación
- II. El evaluador
- III. El superior jerárquico inmediato del evaluador
- IV. El Intendente

La revisión deberá llevarse a cabo en un plazo no mayor a 15 días hábiles, durante el cual, la Gerencia Dirección de Recursos Humanos podrá requerir a cualquiera de los involucrados en la evaluación del desempeño de que se trate información y/o documentación por escrito.

La determinación que adopte la Dirección de Recursos Humanos con motivo de la revisión, podrá modificar o confirmar el resultado de la evaluación.

4. Descripción del procedimiento:

Nº	Actividad EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Responsable	Método o Herramientas
1	Establecer metas de desempeño.	Dueño del puesto y Superior Jerárquico	Formulario de Establecimiento y seguimiento de metas
2	Evaluar el desempeño.	Superior Jerárquico	
3	Analizar los resultados obtenidos.	Superior Jerárquico y Dueño del puesto	Formulario de Evaluación de Desempeño
4	Establecer Diálogo de Desarrollo.	Superior Jerárquico	
5	Elaborar un plan de acción respecto a los resultados de la evaluación.	Superior Jerárquico	
6	Suscribir reporte de la evaluación y recabar firma del evaluado en la misma, distribuyendo las copias correspondientes conforme a las disposiciones vigentes.	Superior Jerárquico	

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO	Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Evaluación de Desempeño	Pág. 8 de 9

7	Controlar y avalar los reportes de evaluación de los trabajadores.	Coordinador de Planificación de Recursos Humanos	
8	Enviar al sector de Administración de Datos el Formulario de Evaluación de Desempeño original para su resguardo en el legajo personal de cada evaluado.		Formulario de Evaluación de Desempeño y Legajo personal del empleado
9	Reportar los resultados obtenidos a cada trabajador		Comunicación directa jefe - subordinado
Fin del procedimiento			

5. Documentos de referencia:

- ✓ Formulario de “Establecimiento y seguimiento de metas”
- ✓ Formulario de “Evaluación de desempeño”

6. Registros: (solo nombrarlos y ponerlos en anexo)

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Establecimiento y seguimiento de Metas	Hasta su renovación	Superior jerárquico, Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Evaluación de Desempeño		

7. Cambios a esta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificación PEDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Pág. 9 de 9</p>

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento CAPACITACION</p>	<p>Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Capacitación</p>	<p>Pág. 1 de 9</p>

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION

Mediante el proceso de capacitación se pretende estimular el desarrollo continuo de conocimientos y comportamientos, que maximicen la productividad y satisfacción de los empleados, mediante la ejecución de planes de proyectados y planificados en el tiempo, con el fin de abastecer necesidades futuras antes de que las mismas aparezcan. Además de la planificación, es responsabilidad del Área de Recursos Humanos, abastecer de los proveedores internos y externos que impartan las capacitaciones, coordinar la obtención de los recursos económicos con las fuentes de financiamiento, a través del responsable de control presupuestario y dar un debido control y seguimiento a todas las acciones realizadas.

La capacitación no debe de ser entendida únicamente como la adquisición de conocimientos, pues trasciende a la comunicación interna y al desarrollo de comportamientos óptimos de carácter profesional, capaces de mejorar relaciones, solventar conflictos, tomar decisiones, liderar equipos y hasta lograr una diferencia tangible en los resultados.

Se debe considerar, en materia de capacitación, al menos una fuente institucional y una individual de entre las siguientes:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Capacitación	Pág. 2 de 9

INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL
<p>Planeación estratégica de la Institución: Contribuye a que se identifiquen los resultados que deberán obtener los empleados en el Organismo y lo que se requiere para lograrlos.</p> <p>Resultados de la encuesta de clima organizacional: Identificar con base en los resultados obtenidos, las áreas de oportunidad en aspectos relacionados con integración, comunicación, supervisión, liderazgo, métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, entre otros.</p> <p>Encuestas de servicio al cliente o al ciudadano: Los resultados pueden proporcionar información valiosa acerca de las Áreas que poseen un bajo nivel de satisfacción.</p> <p>Retroinformación de programas de capacitación y actualización anteriores: Los indicadores del proceso de capacitación proporcionan información útil que se puede tomar en cuenta para realizar mejoras en próximas acciones de capacitación.</p> <p>Diagnóstico Organizacional: Es el análisis de la organización con una visión sistémica que le permite determinar las áreas de oportunidad sobre las que deberá preparar a los empleados, para contribuir a la mejora de la organización.</p> <p>Cambios en los procesos: Siempre que se introducen modificaciones totales o parciales en las actividades, se requiere de la capacitación previa en los nuevos métodos y procesos de trabajo.</p> <p>Cambios en los equipos: En los casos en los que por modificaciones en los equipos se tengan que realizar cambios en los procedimientos o en las actividades en los que se requiera capacitación.</p>	<p>Resultados de la evaluación del desempeño: Con el fin de fortalecer el desempeño y el logro de resultados se debe tomar en cuenta las acciones de capacitación y actualización requeridas para reforzar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en que los empleados hayan evidenciado mayores deficiencias.</p> <p>Resultados del proceso de selección al ingreso: Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que requieren fortalecerse de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas.</p> <p>Perfil de puesto: Integra entre otros aspectos las capacidades requeridas para el desempeño del puesto.</p> <p>Acciones de desarrollo: Son los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes requeridos para la eventual ocupación de otro puesto de naturaleza diversa o de mayor responsabilidad.</p> <p>Planes de estudio: comprende la secuencia organizada de aprendizaje, mediante acciones de capacitación, para lograr los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de cada uno de los puestos.</p> <p>Resultados de las acciones de capacitación: Considerar los resultados de las evaluaciones de aprendizaje e impacto aplicadas en las acciones de capacitación.</p>

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Capacitación	Pág. 3 de 9

El Programa Anual de Capacitación del Organismo deberá considerar al menos los siguientes elementos:

- a) De fortalecimiento del desempeño, son las que corresponden a la capacitación para reforzar, complementar y perfeccionar el desempeño de las funciones del puesto.
- b) De actualización, son las que tienden a mantener vigentes los conocimientos, habilidades y aptitudes que el desempeño de las funciones del puesto exigen al servidor público.
- c) De desarrollo, son las que corresponden a incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, con el fin de prepararle para asumir funciones de mayor responsabilidad y complejidad.

Las acciones de capacitación podrán ser impartidas de diversas modalidades:

- a) Presencial;
- b) A distancia,
- c) Mixta, la que resulta de la combinación entre la modalidad presencial y a distancia.

Las Instituciones enviarán, a través de los medios y con la periodicidad que establezca el Área de Capacitación para su registro, el Programa Anual de Capacitación, los avances y los resultados obtenidos.

Las acciones de capacitación se evaluarán a través de los instrumentos o mecanismos que se determinen para cada tipo de evaluación:

- a) De reacción: permite conocer la percepción de los participantes sobre los diferentes elementos que integran las acciones de capacitación, con el fin de mejorar y orientar la toma de decisiones;

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Capacitación	Pág. 4 de 9

- b) De aprendizaje permite estimar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes que poseen los participantes sobre la temática vinculada con el logro del objetivo propuesto para la acción de capacitación de que se trate. Puede ser inicial, intermedia o final dependiendo del momento en que se considere conveniente aplicar,
- c) De resultados determina si una acción de capacitación produjo los efectos esperados en los participantes permitiendo conocer si la acción de capacitación impactó en el desempeño o en el resultado obtenido.

1. Propósito:

Proporcionar conocimientos y desarrollar las capacidades del personal, a través de acciones de formación para promover la mejora del desempeño de sus funciones, a fin de permitir a la Municipalidad alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

2. Alcance:

Las acciones de capacitación serán de aplicación a todo el Personal permanente, contratado, y transitorio que forma parte de la Municipalidad según se estime necesario.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

El Encargado del Departamento de Capacitación de RRHH conjuntamente con los Jefes de las distintas Áreas orientarán los esfuerzos de capacitación, a las necesidades reales de la Municipalidad, para lo que deberá valerse de la

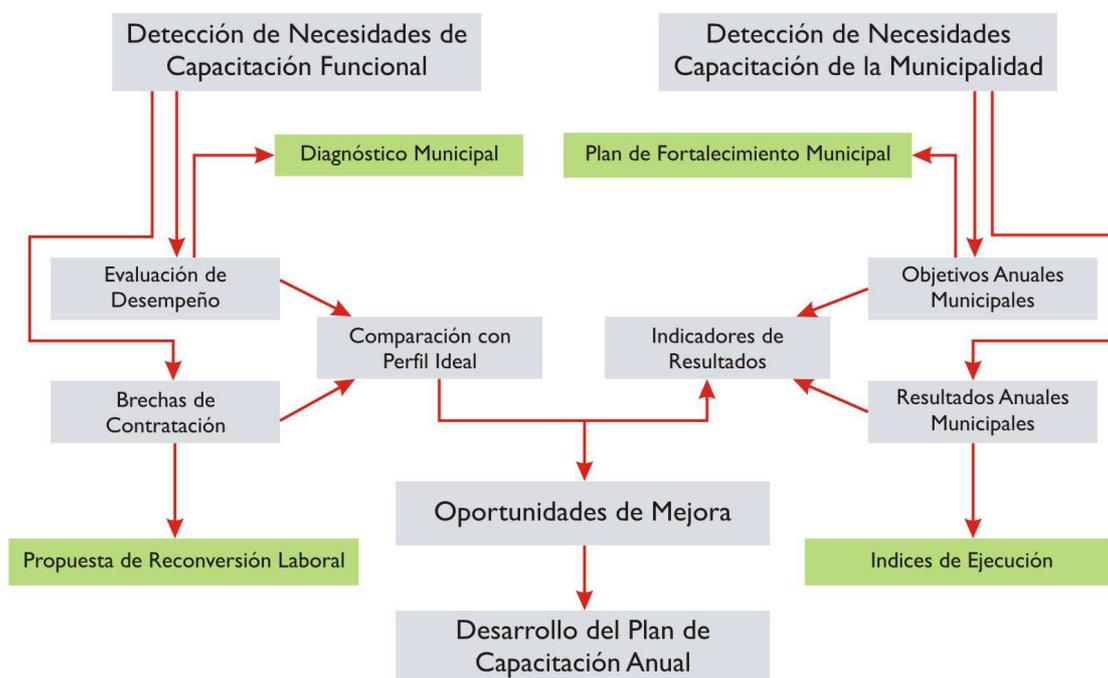
 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Capacitación	Pág. 5 de 9

información resultante de: las evaluaciones de desempeño, los resultados de los indicadores de gestión Municipal, las brechas que presenten los empleados de nuevo ingreso entre sus perfiles y los perfiles ideales, encuestas de servicio al ciudadano, lo relevado mediante la línea telefónica 147 de atención a clientes, resultados de las acciones de capacitación y actualización anteriores, planes municipales de desarrollo y cambios en los procesos, equipos o plataformas.

El proceso de Capacitación debe abordarse de la siguiente manera:

- a) **Recolección de información:** El Encargado de Capacitación de Recursos Humanos, tiene la función de recopilar los datos relacionados a los aspectos del conocimiento, experiencia, aptitudes y actitudes del personal que labora en la Municipalidad, para lo cual dispone de la información proporcionadas por las evaluaciones de desempeño y los datos académicos, cursos, competencias, perfiles de personalidad y demás, que se encuentran en la base datos de empleados.
- b) **Identificación de necesidades de capacitación.** Para la correcta identificación de las necesidades de capacitación, el responsable de recursos humanos deberá de tomar en cuenta no solo la situación o perfiles de los empleados actuales, sino que deberá conocer las necesidades municipales, que se corresponde con información proporcionada por las distintas Áreas del Organismo.
- c) **Determina las necesidades de capacitación:** Con la información anterior el Encargado de Capacitación de Recursos Humanos deberá ser capaz de establecer las necesidades de capacitación para cada puesto, integrando la información de la siguiente forma:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Capacitación	Pág. 6 de 9



d) Elaborar el programa de capacitación:

1. Selecciona la modalidad (presencial, a distancia o mixta) más conveniente con el fin de atender las necesidades de capacitación; procurando cumplir con la aplicación de los estándares de calidad determinados para las acciones de capacitación;
2. Promueve el diseño e impartición de acciones de capacitación a través de personal interno con el propósito de reducir costos y aprovechar la experiencia del personal.
3. Difunde a los empleados la programación de las acciones de capacitación informando las necesidades de capacitación detectadas, la fecha de impartición, los requisitos, los objetivos, la duración y el tipo de evaluación

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Capacitación	Pág. 7 de 9

que se aplicará, generando las solicitudes de inscripción correspondientes para el proceso.

4. Registra la participación de los empleados otorgando las copias de constancias según se requiera.
5. Recibe de la instancia capacitadora reportes y constancias que acreditan la asistencia y de acreditación de los cursos y demás actividades.
6. Registra y adjunta toda la documentación correspondiente al legajo del empleado.
7. Evalúa el impacto de las capacitaciones brindadas a los empleados permitiendo la continuidad del desarrollo individual, y a su vez empleando esta información como referente de las habilidades de los capacitadores para cada jornada.

4. Procedimiento:

N°	Actividad CAPACITACIÓN	Responsable	Método o Herramientas
1	Recolectar información	Encargado de Capacitación de RRHH	Legajo personal
2	Identificar las necesidades de Capacitación por empleado	Encargado de Capacitación y Jefe de Planificación y Desarrollo de RRHH	Evaluación de Desempeño.
3	Determinar la Capacitación a proporcionar		Descripción de puestos. Encuesta de servicio al ciudadano. Solicitud de capacitación
4	Elaborar Programa Anual de Capacitación		Programa Anual de Capacitación

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Capacitación	Pág. 8 de 9

5	Seleccionar la modalidad en que se imparte la capacitación		
6	Promover el diseño e impartición del programa de capacitación.	Encargado de Capacitación de RRHH	
7	Difundir entre los empleados el programa de capacitación.		Memorandum
8	Registrar a los empleados que deseen participar en el evento de capacitación.		Registros de capacitación
9	Controlar que se lleve a cabo el programa de capacitación.		
10	Recibir de la instancia capacitadora, reportes y constancias de acreditación de los cursos.		Constancias de acreditación de capacitación
11	Remitir la documentación que acredita la capacitación del/los trabajadores al área de administración de Datos.		
12	Incorporar la documentación al legajo del empleado.	Encargado de Administración de Datos	Legajo personal
13	Evaluar el impacto de las capacitaciones brindadas.	Encargado de Capacitación de RRHH	Evaluación de Desempeño.
	Fin del procedimiento		

5. Documentos de referencia:

- ✓ Formulario de “Evaluaciones de desempeño”
- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”
- ✓ Legajo personal
- ✓ Programa anual de Capacitación
- ✓ Constancias de acreditación de capacitación
- ✓ Memorandum
- ✓ Encuestas de servicio al ciudadano
- ✓ Formulario de “Programa de Entrenamiento Interno”
- ✓ Formulario de “Solicitud de Capacitación”

6. Registros:

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento CAPACITACION	Identificación PCAPRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Capacitación	Pág. 9 de 9

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Evaluaciones de Desempeño	Hasta 5 años posteriores al cese de la relación laboral	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Descripción de Puestos	Hasta su renovación	
Legajo personal	Hasta 5 años posteriores al cese de la relación laboral	
Programa anual de Capacitación	Hasta su renovación	
Constancias de acreditación de capacitación	Hasta 5 años posteriores al cese de la relación laboral	
Memorandum		
Encuestas de servicio al ciudadano	Hasta su renovación	
Formulario de Solicitud de Capacitación	Hasta 5 años posteriores al cese de la relación laboral	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Programa de Entrenamiento Interno	Hasta su renovación	

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CARRERA PROFESIONAL	Identificación PCARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Carrera Profesional	Pág. 1 de 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARRERA PROFESIONAL

Cuando la organización se ve comprometida a planificar la carrera profesional de sus empleados, es decir, a valorar su capital intelectual, les permite establecer objetivos y metas profesionales los cuales constituyen el motor fundamental para progresar en su capacitación y formación académica. Debe existir un interés genuino por parte del empleado para planear su carrera profesional. Puede suceder que las organizaciones tengan ciertas expectativas respecto del rendimiento de un empleado, aunque éste no explote completamente su potencial pues se encuentra sujeto a otro tipo de intereses (familiares, comunitarios o religiosos). Por esta razón, resulta importante que el empleado sea consciente de que existe una actitud positiva frente a la carrera para que logre identificar sus intereses, valores, necesidades y capacidades personales. Ello requiere plantearse por un lado, el lugar donde la persona quiere posicionarse y por el otro, la identificación de los patrones de comportamiento que debe seguir para llevarlo a cabo.

Las trayectorias de ascenso y promoción comprenden la indicación de la serie de puestos de mayor jerarquía o responsabilidad al que ocupan los empleados en un determinado momento y que permiten proyectar su posible movilidad dentro del Organismo.

1. Propósito:

Establecer los pasos coordinadamente de manera que los empleados en carrera y las dependencias establezcan acciones de desarrollo orientadas en las trayectorias de ascenso y promoción que contribuyan al desarrollo profesional individual.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento CARRERA PROFESIONAL</p>	<p>Identificación PCARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Carrera Profesional</p>	<p>Pág. 2 de 5</p>

2. **Ámbito de aplicación:**

Lo establecido en el manual será de aplicación a todos los empleados de la Municipalidad bajo la modalidad de contratación de planta permanente que frente a una posibilidad de cargo vacante deseen concursar y acceder a niveles o categorías superiores.

3. **Políticas de operación, normas y lineamientos:**

La Municipalidad garantiza la carrera administrativa, los mecanismos permanentes de capacitación del personal y los sistemas de promoción que posibiliten la eficiencia y el mérito como base de los ascensos. Esta carrera es auditada y observada por el sindicato de empleados municipales.

Para elaborar su trayectoria de ascenso y promoción, los empleados de planta permanente deben asumir los siguientes requisitos:

- Que los puestos elegidos sean de rango superior, o del mismo rango
- Que el/los puestos elegidos justifiquen el desarrollo profesional del empleado
- Que los puestos pertenezcan, preferentemente, a la rama de cargo en que se encuentra el empleado
- Que los puestos comprendan áreas de experiencia y preferencia del empleado

La Dirección de Recursos Humanos validará que las trayectorias de ascenso y promoción sean congruentes con las necesidades, planes y programas estratégicos del Área a la cual pertenecen.

Se promoverá, en igualdad de condiciones y oportunidades, a los empleados que tengan posibilidades de cumplir con sus planes de carrera. Los empleados contratados podrán acceder a la planta permanente del Organismo a través de

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CARRERA PROFESIONAL	Identificación PCARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Carrera Profesional	Pág. 3 de 5

concurso de antecedentes y oposición siempre que este autorizado y avalado por el Sindicato de empleados Municipales. Asimismo, y bajo la misma intervención del Sindicato, los empleados de planta permanente podrán solicitar un traslado o movimiento de un puesto a otro de su interés.

El Departamento Ejecutivo instrumentará los debidos Concursos Internos, abiertos o cerrados para ocupar los cargos vacantes.

A solicitud del empleado de planta permanente, podrán ser asignadas nuevas funciones cada cinco (5) años, con el fin de facilitarle un mayor desempeño y capacitación. Dicha rotación será aplicable sólo a aquellos que poseen antecedentes meritorios.

La Dirección de Recursos Humanos deberá llevar un registro del avance del cumplimiento de las acciones de desarrollo previstas en los planes de carrera registrados.

El derecho de participar en la planificación de carrera se conservará aun cuando el Personal circunstancialmente no preste efectivamente servicio, en virtud de encontrarse afectado por una licencia, exceptuando aquellas sin goce de haberes.

El Departamento Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos debe informar a los empleados los criterios a tener en cuenta para las trazar las trayectorias de ascenso y promoción como así también el período de elaboración y los plazos para el registro de las mismas.

Dicho departamento también valida los planes de carrera presentados por los empleados y los elabora formalmente y apoya a los mismos en la actualización de su trayectoria.

El Director de Recursos Humanos, al igual que el Encargado de Capacitación deben tomar conocimiento de las trayectorias de ascenso y promoción que los

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento CARRERA PROFESIONAL	Identificación PCARRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Carrera Profesional	Pág. 4 de 5

empleados confeccionaron conjuntamente con el Sector de Coordinación y Planificación de Recursos Humanos.

4. Procedimiento:

N°	Actividad TRAYECTORIAS DE ASCENSOS, PROMOCIÓN Y PLAN DE CARRERA	Responsable	Método o Herramientas
1	Informar a los empleados de planta permanente sobre los criterios que se tomarán en cuenta, el periodo para elaborarlas y el plazo de presentación de las trayectorias de ascenso y promoción.	Jefe de Planificación y Desarrollo de RRHH	Memorandum
2	Validar los planes de carrera presentados por los empleados y elaborarlos formalmente.		
3	Tomar conocimiento de las trayectorias de ascenso y promoción que los empleados confeccionaron conjuntamente con el Sector de Coordinación y Planificación de Recursos Humanos.	Director de Recursos Humanos y Encargado de Capacitación de RRHH	Planes de Carrera
4	Incluir en el Programa Anual de Capacitación las acciones de desarrollo que los empleados establecen en su plan de carrera.	Encargado de Capacitación de RRHH	
5	Apoyar al empleado de planta permanente en la actualización de su trayectoria de ascenso y promoción y de su plan de carrera.	Jefe de Planificación y Desarrollo de RRHH y Encargado de Capacitación de RRHH	
6	Registrar en el sistema la trayectoria de ascenso y promoción del empleado.	Encargado de Capacitación de RRHH	Legajo personal
7	Enviar copia impresa del plan de carrera para su archivo.		
Fin del procedimiento			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento CARRERA PROFESIONAL</p>	<p>Identificación PCARRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Carrera Profesional</p>	<p>Pág. 5 de 5</p>

5. Documentos de referencia

- ✓ Memorandum
- ✓ Legajo personal
- ✓ Planes de Carrera

6. Actualizaciones

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Legajo personal	Hasta 5 años posteriores al cese de la relación laboral	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Planes de carrera	Hasta su renovación	
Memorandum		

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS</p>	<p>Identificación PSSRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°</p>	<p>Gestión de Sueldos y Salarios</p>	<p>Pág. 1 de 5</p>

ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La compensación se constituye en la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Los principales objetivos de la administración de las compensaciones son:

- Adquisición de personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la igualdad
- Alentar al desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa

La remuneración de los empleados municipales debe comprender beneficios y servicio sociales. La remuneración directa (el salario) es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los empleados independientemente del cargo ocupado.

En cuanto a sus exigencias: pueden ser legales (exigidas por la legislación laboral) y voluntarias.

1. Propósito:

El propósito principal de la Asignación de Sueldos y Salarios es garantizar la satisfacción de los empleados en relación al trabajo que aportan a la Municipalidad, lo que a su vez le permite obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

2. Alcance:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS</p>	<p>Identificación PSSRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Sueldos y Salarios</p>	<p>Pág. 2 de 5</p>

El proceso de Asignación de sueldos y Salarios alcanza a toda la Municipalidad en su integridad. Pues la Municipalidad esta conformada por personas, quienes permiten su desarrollo continuo para lograr los objetivos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. Por ello debe existir una política salarial equitativa, eficaz, adecuada, balanceada, segura, estimulante y aceptable para los empleados.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

El proceso de Asignación de Sueldos y Salarios es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

El proceso de Asignación de Sueldos y Salarios debe llevarse a cabo en forma ética y responsable.

A los efectos de establecer un adecuado nivel de remuneraciones, la Municipalidad debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Valuación del puesto: se debe asignar teniendo en cuenta el trabajo y responsabilidad del trabajador en dicho puesto o cargo; la técnica del análisis de puestos nos brindará la información necesaria para conocer cuanto le corresponde económicamente a ese puesto de trabajo
- La capacidad económica de la Municipalidad: de acuerdo al presupuesto anual asignado
- El costo de vida: es considerado para otorgar incrementos teniendo en cuenta el salario vigente
- La negociación colectiva con sindicatos
- La remuneración mínima vital: regulada por el Estado

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS</p>	<p>Identificación PSSRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Sueldos y Salarios</p>	<p>Pág. 3 de 5</p>

La Política Salarial Municipal debe contener:

- d) Estructura de cargos y salarios
- e) Salarios de admisión para las diferentes clases salariales (el salario de admisión para empleados ingresantes debe ser el correspondiente al nivel más bajo de la categoría en la que éste se ubica)
- f) Previsión de reajustes salariales (acuerdos colectivos o individuales, reajustes por promoción, adecuación y/o méritos)

Procedimiento de asignación de sueldos y salarios:

- I. Establecer un “precio” para cada puesto mediante el “Sistema de puntos”. El cual consta de:
 - 1) Determinar los factores esenciales del puesto
 - 2) Determinar los niveles de los factores (alto, medio, bajo)
 - 3) Adjudicar puntos a cada factor (en forma subjetiva)
 - 4) Adjudicar puntos a los niveles de cada factor (en forma subjetiva), la suma de los cuales debe ser igual a la puntuación del factor
 - 5) Desarrollar un manual de evaluación (incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto y detalla que rendimiento se espera cada uno de ellos)
 - 6) Aplicación del sistema de puntuación (determinar el valor de cada puesto basándose en comparaciones de la descripción de puestos y del manual de evaluación)
 - 7) Establecer las jerarquías de los puestos.
- II. Realizar estudios comparativos de sueldos y salarios en otras municipalidades de similar envergadura
- III. Determinar la compensación para cada puesto

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS	Identificación PSSRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Sueldos y Salarios	Pág. 4 de 5

La remuneración de los empleados municipales debe comprender beneficios y servicio sociales. Los que según sus exigencias pueden clasificarse en:

- Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social, o por convenciones colectivas con sindicatos:
 - I. Sueldo anual complementario
 - II. Vacaciones
 - III. Seguro de accidentes de trabajo
 - IV. Auxilio por enfermedad
 - V. Subsidio familiar
 - VI. Salario por maternidad
 - VII. Horas extras
 - VIII. Recargo por trabajo nocturno

4. Descripción del procedimiento:

Nº	Actividad ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	Responsable	Método o Herramientas
1	Establecer un "precio" para cada puesto mediante el "Sistema de puntos".	Encargado de Liquidación de Haberes	Método de Sistema de Puntos
2	Realizar estudios comparativos de sueldos y salarios.		Entrevistas
3	Verificar el marco jurídico-legal al respecto		
4	Determinar la compensación para cada puesto	Director de Recursos Humanos	Escala salarial
Fin del procedimiento			

5. Documentos de referencia: (solo nombrarlos y ponerlos en anexo)

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS</p>	<p>Identificación PSSRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Sueldos y Salarios</p>	<p>Pág. 5 de 5</p>

✓ Formulario de “Descripción de Puestos”

✓ “Escala salarial”

6. Registros: (solo nombrarlos y ponerlos en anexo)

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Descripción de Puestos	Hasta su renovación	Superior jerárquico, Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Escala Salarial		

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 1 de 9</p>

MANUAL DE EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de Recursos Humanos puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento.

La función de la auditoría es doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones.

Por lo tanto auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura.

A través de auditar la Dirección de Recursos Humanos obtendrá conocimiento fehaciente sobre determinados aspectos de la Municipalidad.

a. Propósito:

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como funciona el área, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la Municipalidad o que no están compensando su costo o aun prácticas y condiciones que deben ser aumentadas y/o mejoradas.

b. Alcance:

El proceso de Auditoría de Recursos Humanos alcanza a la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad. Y se basa en revisar las prácticas en la materia a los efectos de mejorar el desempeño del departamento.

c. Políticas de operación, normas y lineamientos:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 2 de 9</p>

A través de auditar la Dirección de Recursos Humanos se obtendrá conocimiento fehaciente sobre determinados aspectos de la Municipalidad, como por ejemplo:

- ✓ Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo
- ✓ Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización
- ✓ Conocimiento sobre la administración de salarios y planes de incentivos
- ✓ Estadísticas de accidentes laborales
- ✓ Índice de rotación de personal y costos del mismo
- ✓ Control de presencia e índice de ausentismo
- ✓ Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas
- ✓ Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa
- ✓ Modalidad y condiciones de contratación de los empleados municipales, en lo que respecta a la legislación laboral, la carta orgánica y estatuto del empleado municipal.
- ✓ Cumplimiento de la municipalidad respecto de sus obligaciones en materia laboral frente a la Seguridad Social
- ✓ Estado de los expedientes de personal, los cuales deben poseer estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, número de afiliación a la Obra Social, número de familiares a su cargo, etc.) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la Municipalidad, fecha de comienzo en el Organismo, departamento, categoría profesional, sueldo inicial y actual, cambios y movilidad dentro de la entidad) y

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 3 de 9</p>

académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes.

- ✓ Cumplimiento de la Municipalidad de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y consecuente afiliación a la Compañía aseguradora de riesgos de Trabajo.

La persona que realiza las auditorias es conocida como auditor/a, el cual debe tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo. El mismo debe encontrarse lo suficientemente capacitado y poseer una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe estar convencido de que su trabajo es de suma importancia y sobre todo que es muy valioso obtener buenos resultados, así como también tener pleno conocimiento de lo que realiza, ser paciente, tolerante y metódico.

El procedimiento a seguir para llevar a cabo el proceso de Auditoría de Recursos Humanos sería:

- I. Observar las prácticas de la Dirección de Recursos Humanos.
- II. Comparar acciones con patrones predeterminados
- III. Determinar las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas
- IV. Control periódico de intervalos anuales

El procedimiento de Auditoria de Recursos Humanos para la Municipalidad propiamente dicho consta de:

- 1) Determinar el ámbito de aplicación de la Auditoría, los cuales pueden ser:
 - A. Auditoría del proceso de análisis y descripción de puestos: objetivos. Métodos de recabar información y confección de formularios.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 4 de 9</p>

- B. Comparación de las tareas desempeñadas en los puestos de trabajo con los formularios de Análisis de puestos. Formularios de apoyo.
- C. Auditoria de personal: tipología del personal al servicio de la Municipalidad (planta permanente, contratados, becarios, profesionales con contrato de locación de servicios, etc.). Personal fijo y temporal. Desarrollo del trabajo.
- D. Auditoria de sistemas y tiempos de trabajo: objetivos a cubrir, jornada, horarios, descansos, vacaciones y permisos. Análisis de los sistemas de control de la actividad laboral. Índice de absentismo y sus causas. Formularios de apoyo.
- E. Auditoría de capacitación de recursos humanos: objetivos. Determinantes de necesidades de capacitación. Tipología de capacitación, resultados y retroalimentación. Formularios de apoyo.
- F. Auditoría de evaluación del desempeño: objetivos. Métodos de evaluación, periodicidad, resultados y retroalimentación. Formularios de apoyo.
- G. Auditoria de salarios y nóminas: conceptos retributivos. Verificación de nóminas y pagos a la Seguridad Social. Determinación del coste de la hora/hombre. Formularios de apoyo.
- H. Auditoria de seguridad social: afiliación, cotización y retenciones. Control de legalidad. Formularios de apoyo.
- I. Prevención de riesgos laborales: gestión de la prevención y control de riesgos laborales y técnicas de prevención. Organización y funcionamiento del sistema. Formularios de apoyo sobre gestión de la prevención.
- J. Control de la salud laboral: la Municipalidad como sujeto responsable de la seguridad y salud de los trabajadores. Notificación, registro y análisis de accidentes laborales. Formularios de apoyo.
- K. Auditoria de riesgos laborales: concepto y objetivos. Notificación, registro y análisis de accidentes laborales. Formularios de apoyo.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 5 de 9</p>

L. Auditoría de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos: objetivos, tipología de búsqueda (interna, externa o combinada) y método de selección. Formularios de apoyo.

2) Aplicar las técnicas de indagación determinadas: entrevistas y análisis de los registros de recursos humanos.

3) Analizar los datos recabados. Señalar las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos. Determinar si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas.

4) Elaborar Informe de Auditoría: se refiere a la elaboración de un informe el cual debe incluir:

- ✓ Un breve memorándum general sobre el trabajo realizado y los principales problemas detectados
- ✓ La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar
- ✓ La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas
- ✓ La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- ✓ La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

El proceso de auditoría de recursos humanos debe aplicarse a cada tarea que se realiza en el departamento de recursos humanos.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 6 de 9</p>

El proceso de auditoría de recursos humanos debe llevarse a cabo en forma sorpresiva.

Las muestras que se tomarán para auditar las tareas correspondientes serán aleatorias.

El personal auditado debe mostrarse solidario y colaborativo respecto del auditor y su procedimiento.

Dicho proceso será llevado a cabo por personal capacitado del departamento de auditoría de la municipalidad.

d. Descripción del procedimiento:

Nº	Actividad AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	Responsable	Método o Herramientas
1	Determinar el ámbito de aplicación de la Auditoría.	Auditor	Entrevistas, registros de acción y legajos del personal
2	Examinar los objetivos prefijados.		
3	Indagar.		
4	Responder a los requerimientos del Auditor.	Dueño del puesto	Formulario de Informe de Auditoría
4	Analizar los datos recabados.	Auditor	
5	Elaborar Informe de Auditoría para entregar al Director de Recursos Humanos y al Secretario de Economía y Finanzas.	Auditor	
6	Recibir de mano del Auditor el informe de auditoría.	Director de Recursos Humanos	Formulario de Informe de Auditoría
7	Tomar razón de las observaciones realizadas en el mismo y justificar aquellas de mayor relevancia.		
8	Responder el Informe de Auditoría al Auditor con copia al Secretario de Economía y Finanzas.		
	Fin del procedimiento		

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 7 de 9</p>

5. Documentos de referencia:

- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”
- ✓ Organigrama
- ✓ Cuadro de asignación de puestos funcionales
- ✓ Formulario de “Descripción de Puestos”
- ✓ Formulario de “Solicitud de Gabinete de Apoyo”
- ✓ Formulario de “Cobertura de Puesto de Libre Designación”
- ✓ Formulario de “Establecimiento y seguimiento de metas”
- ✓ Formulario de “Evaluación de desempeño”
- ✓ Legajos del personal
- ✓ Formularios de “Entrevistas de auditoría”
- ✓ Formulario de “Informe de Auditoría”
- ✓ Registros de acción
- ✓ Programa Anual de Capacitación
- ✓ Encuestas de servicio al ciudadano
- ✓ Planes de Carrera
- ✓ Formulario de Entrevista de Selección
- ✓ Formulario de Informe de la Entrevista
- ✓ Formulario de Solicitud de Empleo
- ✓ Formulario de Nombramiento
- ✓ Formulario de Requisición de Personal
- ✓ Formulario de Solicitud de Capacitación
- ✓ Programa de Entrenamiento Interno

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 8 de 9</p>

6. Registros:(solo nombrarlos y ponerlos en anexo)

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Descripción de Puestos	Hasta su renovación	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Organigrama		
Cuadro de asignación de puestos funcionales		
Formulario de Descripción de Puestos		
Formulario de Solicitud de Gabinete de Apoyo		
Formulario de Cobertura de Puesto de Libre Designación		
Formulario de Establecimiento y seguimiento de metas		Superior jerárquico, Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Evaluación de desempeño		Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Legajos del personal		Gerencia de Auditoría
Formularios de Entrevistas de auditoría		Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Auditoría
Formulario de Informe de Auditoría		Área correspondiente
Registros de acción		
Planes de Carrera		

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento EVALUACION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Identificación PAUDRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Pág. 9 de 9</p>

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACION	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Formulario de Solicitud de Empleo		Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Formulario de Nombramiento		
Formulario de Requisición de Personal		
Formulario de Solicitud de Capacitación		
Formulario de Programa de Entrenamiento Interno		
Programa Anual de Capacitación		
Formulario de Entrevista de Selección		
Informe de la entrevista		

7. Cambios a esta ésta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
NOMBRE	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ASISTENCIA	Identificación PASRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Asistencia	Pág. 1 de 6

MANUAL DE ASISTENCIA

Desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos se ha regulado legalmente la limitación razonable de la duración de trabajo. Pues la jornada laboral debe ser de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales.

A tales efectos el ministerio de Trabajo ha establecido determinadas normas, las que no dejan de lado convenios internacionales, convenios colectivos de trabajo y normas específicas que deben ser tomadas en cuenta al momento de dar cumplimiento a las obligaciones del empleador, y del respeto por parte de este, al derecho del trabajador.

El hecho de medir la asistencia se basa en medir de modo transparente e ineludible el tiempo de trabajo efectuado.

A tales efectos, la Municipalidad posee un mecanismo de control de ingreso y egreso mediante dispositivos denominados lectoras digitales, los cuales deben ser marcados en los momentos de ingreso al lugar de trabajo y egreso del mismo.

No obstante el superior directo de cada puesto deberá controlar que el trabajador permanezca en su lugar de trabajo, la duración del tiempo de refrigerio, los tiempo de tolerancia (si fuera el caso) dejando en absoluta libertad al propio trabajador para que (libre, voluntaria y responsablemente) registre su ingreso y salida; y, en caso de ausencia, debe recibir el aviso correspondiente y los certificados y/o comprobantes pertinentes.

El empleador solo puede impedir al trabajador registre su ingreso, si es que el trabajador ingresa fuera de hora o vencida la tolerancia si lo hubiera; pero si se permitiera el ingreso del trabajador, se deberá registrar la asistencia y el trabajador registrará su salida al concluir la jornada.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ASISTENCIA	Identificación PASRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°	Gestión de Asistencia	Pág. 2 de 6

No hay sanción prevista para el empleador por la prohibición para el ingreso del trabajador antes de la hora de ingreso al centro de labores; sin embargo la ley prohíbe cualquier registro de salida del trabajador, previo a la conclusión de las labores en dicho día.

Si el trabajador se encuentra en el centro de labores antes de la hora de ingreso o permanece después de la hora de salida, se presume que el empleador ha dispuesto (y el trabajador voluntariamente a consentido) la realización de labores en sobretiempo por todo el tiempo de permanencia del trabajador. El establecimiento de esta presunción relativa concuerda con los principios protectores que debe articular al derecho laboral a favor de los trabajadores, sin que por ello se deje en estado de indefensión al empleador, el que podrá acreditar que no se venía produciendo una prestación de este tipo, mediante prueba objetiva y razonable.

La Municipalidad posee el deber de conservar los registros de asistencia hasta por cinco años después de haber sido generados, a los efectos de evitar dudas en la valoración que se pueda someter dicho medio probatorio en su momento.

En lo pertinente al derecho a refrigerio de 45 minutos establecidos, cabe señalar que es un piso mínimo establecido por el derecho laboral constituyéndose el derecho irrenunciable, por lo tanto, no es posible establecer un tiempo menor de refrigerio, aún cuando se cuente con el consentimiento del trabajador.

Concluimos con señalar que con el control de asistencia se busca, no sólo el respeto irrestricto de la jornada laboral como un derecho fundamental del trabajador, sino también la disminución de accidentes de trabajo, la disminución de las enfermedades profesionales y los rendimientos decrecientes; los mismos que generan a su vez mayores costos económicos.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ASISTENCIA	Identificación PASRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Asistencia	Pág. 3 de 6

1. Propósito:

El propósito principal del control de la asistencia es controlar eficientemente la puntualidad, asistencia y permanencia de los trabajadores.

2. Alcance:

El proceso de Control de asistencia es aplicable a todo el personal de la Municipalidad, con las excepciones y en los casos a los que se refieren los puestos pertenecientes a funcionarios de la misma.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos informar que todo el personal de la Municipalidad de Villa Carlos Paz está obligado a registrar su asistencia, excepto los Coordinadores, Direcciones, Secretarios y los que tengan autorización expresa y por escrito de que están exentos de registrar asistencia.
- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos informar al trabajador sobre la obligación de verificar y llevar el control de las incidencias laborales en que haya incurrido, teniendo el derecho a solicitar a la Oficina de Control de Personal la información respecto a su control de asistencia personal diaria.
- Los trabajadores tienen como limite tres días antes y tres días después, según el caso para comprobar sus incidencias, fuera de este periodo no se recibirá ninguna incidencia por lo que se aplicará la sanción procedente.
- La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de realizar el registro y control de asistencia de personal.

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento ASISTENCIA	Identificación PASRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Asistencia	Pág. 4 de 6

4. Descripción del procedimiento:

Nº	Actividad CONTROL DE ASISTENCIA	Responsa ble	Método o Herramientas
1	Capturar los datos del/los trabajadores (generales, horarios, turnos, etc.) en el sistema de control de tiempo y asistencia.	Encargado de Asistencia	Sistema Biométrico de Asistencia
2	Registrar las Huellas digitales del/los trabajador/es.		
3	Registrar asistencia (entrada y salida) en el control biométrico de asistencia.	Trabajador	
4	Capturar incidentes, mediante la recepción, validación y captura de las incidencias.	Encargado de Asistencia	Certificados médicos o solicitudes de licencias
5	Recibir las justificaciones de las faltas de los trabajadores.		
6	Solicitar al Sector de Prevención de Riesgo Laboral se envíe médico a domicilio.		E-mail
7	Enviar el médico al domicilio del trabajador.	Encargado de Prevención de Riesgo Laboral	Certificado médico
8	Emitir informe al Sector de Asistencia respecto de lo diagnosticado por el médico laboral.		
9	Recibir el informe del Sector de Prevención de Riesgo Laboral y procesarlo en el sistema afines de justificar o no la inasistencia del trabajador.	Encargado de Asistencia	Sistema Biométrico de Asistencia
10	Elaborar los cuadros de resultados para control de la Dirección de Recursos Humanos y para que con ellos se otorguen los estímulos y sanciones correspondientes.		
11	Remitir informe al sector de Liquidación de Haberes.		
12	Enviar el informe concentrado de la asistencia del personal al sector de Administración de Datos para su resguardo en el legajo de cada trabajador.		

 MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ	Procedimiento ASISTENCIA	Identificación PASRRHH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Asistencia	Pág. 5 de 6

13	Resguardar el informe de asistencia de cada trabajador en el legajo de personal.	Encargado de Administración de Datos	Legajo de personal
Fin del procedimiento			

5. Documentos de referencia:

No aplica.

6. Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Sistema biométrico de asistencia	5 años	Sector de Asistencia - Dirección de Recursos Humanos
Certificados médicos o solicitud de licencias	Mientras dure la relación laboral	Sector de Administración de Datos - Dirección de Recursos
Legajo de Personal		Sector de Administración de Datos - Dirección de Recursos Humanos

7. Cambios a esta versión

Fecha de actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ASISTENCIA</p>	<p>Identificación PASRRHH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Asistencia</p>	<p>Pág. 6 de 6</p>

CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS</p>	<p>Identificación PADTRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Administración de Datos</p>	<p>Pág. 1 de 7</p>

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE DATOS

El manual de procedimientos utilizado en el Departamento de Administración de Datos es un documento esencial para la adecuada gestión de archivos, en tanto normaliza y armoniza el desarrollo y el cumplimiento operativo de los procedimientos de uso y archivo de los documentos del Organismo.

Cuando hablamos de legajo nos referimos a un expediente, es decir, a la unidad formada por un conjunto de documentos generados orgánica y funcionalmente por un sujeto para la resolución de un asunto; en este sentido, un expediente puede ser un sumario, una certificación, una rendición, un informe, etc.

Para proceder a organizar los archivos es necesario que previamente se defina cómo se llevará a cabo este proceso. La elaboración de una metodología de organización se basa en los siguientes aspectos:

✓ **Clasificación:**

Clasificar es dividir o separar un conjunto de elementos estableciendo clases, grupos, o series, de tal manera que dichos grupos queden integrados formando parte de la estructura de un todo.

En el caso de la clasificación documental, ésta debe responder, en primera instancia, al organigrama institucional, y en segunda, al tipo de documento, trátase de oficios, memorandos u otros.

✓ **Ordenamiento:**

Ordenar es la operación de unir los elementos o unidades de un conjunto, en este caso documentos de una serie documental, relacionándolos unos con otros, de acuerdo a un orden establecido de antemano.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS</p>	<p>Identificación PADTRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Administración de datos</p>	<p>Pág. 2 de 7</p>

Cada serie de documentos tendrá su propio criterio de ordenamiento, según sea su contenido.

Por lo general, los criterios de ordenamiento son: cronológico, alfabético, onomástico, temático y geográfico.

En este proceso es recomendable utilizar cajas especialmente cuando la documentación no se encuentre empastada, de tal forma de mantener la organización que se le ha dado.

✓ **Identificación física de las series documentales:**

Definidas las series documentales y ordenadas internamente, es fundamental proceder a identificarlas externamente. Para ello es recomendable utilizar un rótulo o etiqueta que contenga datos mínimos que permitan una rápida identificación de los documentos. De esta manera, se podrá tener certeza respecto al lugar donde se encuentra el documento.

La conservación preventiva tiene por objetivo asegurar la adecuada conservación de los documentos para lo cual será indispensable asegurarse que el espacio físico donde se conservan los documentos cumpla con las mínimas condiciones para evitar que se dañen.

Por otra parte, será necesario asegurar la preservación de los documentos mediante diversas acciones tales como quitar aquellos elementos que puedan ser dañinos a los documentos (clips, gomas, cinta scotch y otros); remover papeles borradores, marcadores, clasificadores y plegar los registros que son más grandes que el tamaño de la carpeta que los contiene.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS</p>	<p>Identificación PADTRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Administración de datos</p>	<p>Pág. 3 de 7</p>

✓ **Retiro de documentación que se encuentre en mal estado de conservación física:**

Se entiende por “mal estado de conservación física”, aquel documento que presente severo daño físico y cuyo contenido sea ilegible. Los mismos deben ser retirados del archivo o depósito e inventariados en la medida de lo posible.

En el caso que no se disponga de otro espacio físico, estos documentos deben estar reunidos en un solo lugar, almacenados en cajas identificadas con un cartel que tenga la siguiente glosa: “DAÑO FÍSICO SEVERO”.

1. Propósito:

Definir la metodología para la adecuada organización y administración de los archivos de la Dirección de Recursos Humanos garantizando su seguridad y custodia, en forma preventiva, a los efectos de que se encuentren disponibles en caso de ser necesarios.

2. Ámbito de Aplicación:

Se aplica para el manejo, control, guarda y custodia de la documentación perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos.

3. Políticas de operación, normas y lineamientos:

Se deberá mantener la adecuada organización de los documentos en el Archivo del Organismo estandarizando el manejo y el control.

Es responsabilidad de los demás departamentos del Organismo enviar al archivo toda la documentación que se requiera.

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS</p>	<p>Identificación PADTRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Administración de datos</p>	<p>Pág. 4 de 7</p>

El encargado del departamento de Administración de Datos deberá:

- Clasificar, ordenar, y relacionar la documentación recibida para su guarda y custodia, verificando la entrada física de la misma al archivo
- Recibir, evaluar y autorizar los formatos debidamente requisados
- Proporcionar a las Áreas usuarias una óptima consulta cuando se requiera
- Supervisar dentro de la instalaciones, la seguridad de la documentación recibida
- Mantener la clasificación y en orden la documentación en archivo
- Vigilar la vigencia de conservación y depuración asignados a los documentos recibidos para el archivo
- Recibir la documentación para almacenarse
- Proponer y comunicar los cambios o mejoras que puedan realizarse a este manual y/o al procedimiento establecidos
- Notificar por escrito, en forma inmediata a sus superiores cuando existan sustracciones, siniestros o cualquier situación anómala presente dentro del Área
- Supervisar las vigencias para cada guarda de la documentación con el fin de evitar el crecimiento desmedido del volumen de documentación, pues transcurridos los plazos de conservación legal de la documentación en custodia, se deberá proceder a la depuración de documentos.
- Solicitar que el responsable y competente dentro del Organismo, mantenga asegurados los bienes contra incendios, robo, como así también las instalaciones.

La Jefatura de Administración de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de:

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS	Identificación PADTRRH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Administración de Datos	Pág. 5 de 7

- Aprobar la aplicación de este manual de procedimientos
- Supervisar que los equipos instalados propios para este servicio se encuentren en óptimas condiciones.
- Verificar que el Área competente dentro de la Institución mantenga asegurados y protegidos todos los bienes.
- Notificar por escrito, previo reporte del Encargado de Administración de Datos, en forma inmediata a la Dirección de Recursos Humanos cuando existan sustracciones, siniestros o cualquier situación anómala dentro del Área.

4. Procedimiento

N°	Actividad ADMINISTRACIÓN DE DATOS	Responsable	Método o Herramientas
1	Recepcionar documentación para su archivo, registrar fecha y hora.	Encargado de Administración de Datos	Registro de ingreso documento
2	Clasificar el contenido y acomodar la documentación en el legajo correspondiente.		Legajo personal o de general
3	Registrar el ingreso en el sistema Informático.		Sistema informático
4	Remitir al Área emisora del procedimiento comprobante que certifique el archivo del documento por duplicado, a los efectos certificar la recepción de mismo.		Registro de Ingreso de documento
5	Poner a disposición el / los legajos para su guarda y custodia.		
6	Archivar copia del comprobante de documentación recepcionada por el Área emisora del procedimiento en el bibliorato correspondiente:		Acuse de recibo del Registro de Ingreso de documento
	Fin del procedimiento		

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS	Identificación PADTRRH Fecha de vigencia
Revisión N°.....	Gestión de Administración de datos	Pág. 6 de 7

Nº	Actividad ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS DEL PERSONAL	<i>Responsable</i>	<i>Método o Herramientas</i>
1	Recibir documentación de novedades o requerimientos de documentación o datos del Personal de los diferentes sectores, vinculadas a altas, bajas, modificaciones en la condición del empleado, remuneraciones, traslados, etc.	Encargado de Administración de Datos	Documentación
2	Cargar los datos en el sistema Informático		Sistema Informático
3	Generar informes y archivos de resguardo de Información		Registro de Ingreso de documento
4	Remitir informes correspondientes a lo solicitado a las áreas originantes del procedimiento.		Memorando
Fin del procedimiento			

5. Documentos de referencia

- ✓ Registro de Ingreso de documento
- ✓ Memorandum

Registros:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
Registro de Ingreso de documento	Hasta su renovación	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos - Gerencia de Recursos Humanos
Memorandum		

6. Actualizaciones

Cambios a esta ésta versión

 <p>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ</p>	<p>Procedimiento ADMINISTRACION DE DATOS</p>	<p>Identificación PADTRRH Fecha de vigencia</p>
<p>Revisión N°.....</p>	<p>Gestión de Administración de Datos</p>	<p>Pág. 7 de 7</p>

<p>Fecha de actualización</p>	<p>Descripción del cambio</p>
<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>

<p>CONTROL DE EMISIÓN</p>			
	<p>ELABORÓ</p>	<p>REVISÓ</p>	<p>AUTORIZÓ</p>
<p>NOMBRE</p>			
<p>FIRMA</p>			
<p>FECHA</p>			

FORMULARIOS

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Al
Director de Recursos Humanos
Presente.

S / / D

Le solicito a usted iniciar el proceso de reclutamiento y selección para cubrir la plaza vacante del puesto por tiempo (determinado o indeterminado), que estará adscrito al área de que tendrá como función _____ general:

_____ y que deberá cubrir el perfil que se detalla en el análisis de puesto que se anexa.

Asimismo le solicito que la fecha de contratación sea a más tardar el día _____

Le agradezco de antemano.
Atentamente

Jefe de _____

- Adjuntar Formulario de Descripción de Puesto del puesto para el que se requiere personal

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO	
---------------	--

SECTOR	
---------------	--

MISIÓN	
---------------	--

FUNCIONES	
•	

TAREAS	
•	

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI		LIBERADO		BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	
		NO TIENE		NO TIENE			



FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO
--

DATOS PERSONALES

APELLIDO Y NOMBRE:
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:
TIPO Y NÚMERO DE DOCUMENTO:
NACIONALIDAD:
EDAD:
SEXO:
TIPO DE SANGRE:
ESTADO CIVIL:
HIJOS: SI NO CANTIDAD:
DOMICILIO:
LOCALIDAD:
NUMERO DE TELEFONO:
TELEFONO CELULAR:
CORREO ELECTRONICO:

FORMACION ACADEMICA (especificar el nombre del Centro Educativo)

PRIMARIA:
SECUNDARIA:
TERCIARIA:
UNIVERSITARIA:
POST UNIVERSITARIA:
OTROS:

HABILIDADES Y DESTREZAS

SABE COMPUTACION: SI..... NO.....
SABE CONDUCIR: SI..... NO.....
QUE OTRO TIPO DE (EQUIPO) DE OFICINA SABE UTILIZAR.....



EXPERIENCIAS DE TRABAJO (empezando por el último empleo)	
LUGAR:	
PUESTO OCUPADO:	
SALARIO MENSUAL:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:
REFERENCIAS:	

EXPERIENCIAS DE TRABAJO (empezando por el último empleo)	
LUGAR:	
PUESTO OCUPADO:	
SALARIO MENSUAL:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:
REFERENCIAS:	

EXPERIENCIAS DE TRABAJO (empezando por el último empleo)	
LUGAR:	
PUESTO OCUPADO:	
SALARIO MENSUAL:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:
REFERENCIAS:	

EXPERIENCIAS DE TRABAJO (empezando por el último empleo)	
LUGAR:	
PUESTO OCUPADO:	
SALARIO MENSUAL:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:
REFERENCIAS:	

CARGO QUE SOLICITA:
PRETENCION SALARIAL:

OTROS DATOS IMPORTANTES
¿HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA MUNICIPALIDAD? SI..... NO.....
¿EN QUE PUESTO?
¿TRABAJA ACTUALMENTE EN ALGUNA RAMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA? SI..... NO.....
¿DONDE?
¿TIENE PARIENTES ACTUALMENTE TRABAJANDO EN LA MUNICIPAL? SI.... NO....
¿LE RECOMIENDA ALGUN EMPLEADO DE LA MUNICIPALIDAD? SI..... NO.....
¿QUIÉN?

DECLARO QUE LA INFORMACION QUE SUMINISTRADO EN ESTE FORMULARIO ES CIERTA Y QUEDA A COMPROBACION CUANDO FUERE REQUERIDA.

FECHA

FIRMA

FORMULARIO DE ENTREVISTA DES SELECCIÓN

Sobre la formación:

- ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- ¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
- ¿Piensa ampliar tus estudios?
- Acerca de la formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?

Sobre el motivo de la solicitud:

- ¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?
- ¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

Sobre el empleo:

- ¿Qué conocimientos posee acerca de la municipalidad?
- ¿Qué le atrae de ella?
- ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?
- ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál no podría?
- Según su opinión. ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador Inmediato?
- ¿En que consistía su empleo anterior?
- ¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
- ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
- ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

¿Cuál sería su trabajo ideal?

¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?

A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?

¿Qué opina de la monotonía?

¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?

¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?

Preguntas personales:

¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?

Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

¿Participa en actividades de su comunidad?

¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.

Defina 3 fortalezas y 3 debilidades propias y justifíquelas.

¿Qué ha aprendido de sus errores?

¿Acaba lo que empieza?

¿Te aburres a veces?

Describa su escala de valores.

Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?

¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?

Carrera Profesional y Comportamiento en el trabajo:

¿Por qué eligió esta profesión?

Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.

¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?

Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, medio y largo plazo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?



¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Tiene tendencia a aceptar, discutir o poner en duda las instrucciones de sus superiores? ¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?



INFORME DE ENTREVISTA

FECHA DE ENTREVISTA:/...../.....

NOMBRE Y APELLIDO DEL CANDIDATO:

DNI:

CARGO AL QUE ASPIRA:.....

PROFESION:

ENTREVISTADOR:.....

ASPECTOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO
ASPECTO FISICO			
EXPRESION VERBAL			
EXPRESION CORPORAL			

INFORMACION PERSONAL (antecedentes personales-familiares)

FORMACION ACADEMICA (expreses sobre estudios realizados, logros e intereses)

EXPERIENCIA LABORAL (cargos ocupados, tiempo de servicio, motivo de retiro, aspiraciones)

EXPLORACIÓN DE CONDUCTAS (fortalezas-debilidades-capacidad de resolución de conflictos-liderazgo, estabilidad emocional-trabajo en equipo)

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y SOCIALES

Establece fácil Contacto.....	Es evasivo(a)	Es inseguro(a)
Es seguro (a) de sí mismo (a).	Es dinámico(a)	Es pasivo(a)
Se expresa con propiedad.....	Es comunicativo(a)	Es prevenido(a)
Muestra actitud colaboradora durante la entrevista.	Es tímido(a)	Es sincero(a)

COMENTARIOS ESPECÍFICOS SOBRE EL PUESTO QUE SOLICITA

Actitud respecto al empleo anterior

Actitud respecto al jefe inmediato anterior

Expectativas de responsabilidad en el puesto

Expectativas Profesionales
Comentarios adicionales

CONCLUSIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VINCULAR		DESCARTAR	
----------	--	-----------	--

EVALUACIÓN GENERAL:

INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO
--------------	-----------	-------

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

a) Denominación del Cargo			
b) Dirección/Área			
c) Nombre del Empleado Encuestado:	Carga Horaria Semanal:	Horas Extras	
		SI	NO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

II.1. *Objetivo del Puesto* (Describe la razón de que exista el mismo y su finalidad)

II.2. **Principales Funciones.** Enumere las funciones de su puesto de trabajo comenzando por las más representativas a las menos significativas, así como las tareas que resultan necesarias realizar para el cumplimiento de las mismas.

Funciones:	Tareas

Funciones:	Tareas

II.3. Análisis de las funciones que realiza. Según la interpretación de los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones asignadas, seleccione la opción que considera más aproximada.



El trabajo consiste, básicamente en la aplicación estricta de reglas e instrucciones simples, establecidas por la institución, en las que contemplan prácticamente todas las alternativas que pueden presentarse en su realización.

El trabajo supone el manejo de normas, procedimientos y precedentes diversos no previstos en su totalidad, por lo que se requiere un cierto proceso personal de interpretación y elección de las líneas de acción más adecuadas.

El desarrollo del trabajo se orienta, de manera genérica, por los criterios y programas específicos establecidos por la institución para cada departamento.

El trabajo debe hacer frente a problemas, para cuya resolución sólo se dispone como guía las políticas generales y orientaciones estratégicas de la institución.

La solución de los problemas debe hallarse sin más reglas que las propias del pensamiento abstracto y especulativo.

II.4. Problemas que se presentan al desarrollar las funciones. En cuanto a las características predominantes del quehacer diario del trabajo, elija la alternativa que considere más representativa.

El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas que requieren una simple elección entre opciones de actuación ya aprendidas.

El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, pero cuya solución no se encuentra previamente contemplada, por lo que requiere un ligero proceso de análisis.

El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias anteriores análogas y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo.

El trabajo debe responder a situaciones diferentes en las que la búsqueda de soluciones requiere un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos y/o proyectos alternativos.

II.5. Independencia para realizar las funciones. De acuerdo a las decisiones que se deben adoptar en el puesto, seleccione la alternativa que considere más aproximada.

El trabajo está sujeto al cumplimiento de instrucciones directas y detalladas del superior y a su supervisión estrecha

El marco adecuado viene determinado, básicamente, por el cumplimiento de las circulares, procedimientos y técnicas rutinarias conocidas. La supervisión del superior se centra en la cantidad de trabajo realizado, o sobre el propio trabajo cuando se produce una realización equivocada o existen quejas de terceros.

El puesto está sometido, parcialmente, a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos. La revisión del superior se centra periódicamente en la evaluación de los resultados derivados de la acción o sobre la calidad del trabajo realizado.

El puesto está dirigido al logro de objetivos amplios y sujeto a las políticas generales del área. El control se realiza sobre resultados, hay un amplio margen de elección de métodos. Frecuentemente se desarrollan metodologías para alcanzar los resultados deseados.

El puesto está sujeto al desarrollo de las orientaciones generales y estratégicas dictadas por la alta dirección y a la consecución de los objetivos globales de la organización

II.6. ¿Qué otro trabajador, en la Unidad realiza tareas iguales o similares a las efectuadas por Ud.? (Indique el Nombre y Cargo del mismo)

Nombre	Perfil Laboral

II.7. Supervisión Ejercida

EN CASO DE TENER PERSONAL DEPENDIENTE
COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

▪ *Indique los siguientes datos del personal que supervisa*

Nombre y Apellido	Denominación del Cargo

▪ *Marque las responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo.*

- Instruir

- Coordinar actividades

- Asignar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Asignar personal	<input type="checkbox"/>
- Revisar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Actuar en problemas con los empleados	<input type="checkbox"/>
- Planear el trabajo de otros	<input type="checkbox"/>	- Seleccionar nuevos empleados	<input type="checkbox"/>

- Considerando la variedad de trabajo realizado, marque la/s opción/es que considere más representativas de su puesto de trabajo.

Todos los supervisados realizan prácticamente las mismas funciones y éstas son básicamente tareas operativas o administrativas.

Las funciones de los supervisados son diversas, alternando tareas administrativas con tareas de gestión.

Las funciones de los supervisados son muy diferentes unas de otras, alternándose tareas de gestión con análisis de problemas.

III. RESPONSABILIDAD

III.1. Indique la responsabilidad que tiene el cargo encuestado con relación al trabajo de otras personas. Seleccione la alternativa que considere más válida

No requiere ejercer mando o autoridad alguna.

Es responsable por la asignación de trabajos y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas.

Es responsable por la distribución del trabajo y control de resultados en un grupo concreto, realizando trabajos notoriamente de mayor complejidad.

Es responsable de la supervisión de varios grupos de trabajo, con autoridad para planificar y determinar procesos y métodos.

Es responsable de la dirección de una Unidad compuesta por varios grupos de trabajo, con autoridad para establecer políticas y fijar objetivos.

De considerar que es diferente el modo en que incide su trabajo en el trabajo de otros empleados descríbalos:

RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

III.2. Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

III.2.1. En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el tipo de información confidencial:

1

2

3

4

5

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

1

2

3

4

5

El mal uso de esta información se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

III.2.2. En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

SI NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el monto de dinero, documentos, etc.

1

2

3

4

5

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de dinero, documentos, etc.?

1

2

3

4

5

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

III.2.3. En su cargo, es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas:

SI

NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el tipo de operación, así como el equipo y herramientas que utiliza:

1

2

3

4

5

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas?

1

2

3

4

5

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

III.2.4. Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales II.1 y II.2 del Formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

IV. RELACIONAMIENTO

IV.1. Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la Organización, fuera de la Organización) Indique la importancia de los contactos para la Organización

RELACIONAMIENTO INTERNO CON:		
Nombre o Cargo	Motivo:	Frecuencia*
RELACIONAMIENTO EXTERNO CON:		
Nombre - Institución	Motivo:	Frecuencia*

* Indicar: **C** (constantemente) – **F** (frecuentemente) - **O** (ocasionalmente)

IV.2. El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

SI NO

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

Bajo Medio Alto

V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

V.1 ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

V.2. ¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

VI. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

VI.1. Indique el esfuerzo físico que requiere el desempeño en el puesto encuestado:

VI.1.1.	• No relevante	
	• Poca Intensidad	
	• Mediana Intensidad	
	• Gran intensidad	

VI.2 Describa que aptitudes físicas se requieren para desempeñar este puesto de trabajo:

VI.1.2.	• Ocasionalmente	
	• Frecuentemente	
	• Continuamente	

VI.3. Con relación al puesto a describir señale los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones		Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo		
Tipo de trabajo		



Interrupciones constantes		
Excesiva responsabilidad		
Falta de espacio para realizar la tarea		

VI.4 ¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?

SI

NO

En caso de contestar SI, especificar:

VII. COMPETENCIAS

¿Qué habilidades considera requiere el óptimo desempeño de este puesto de trabajo? (Capacidades personales y técnicas)

VIII. OBSERVACIONES:

	Ocupante del Cargo:	Supervisor Directo:
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		

PARA SER RESPONDIDO POR EL SUPERIOR INMEDIATO:

IX. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

IX.1. En caso de no estar de acuerdo con el **Objetivo del Puesto: (ítem II.1.)** modifíquelo o amplíelo a continuación:

IX.2. En caso de no estar de acuerdo con las Principales Funciones y Tareas indicadas en el **ítem II.2.;** amplíelas o modifíquelas a continuación.

Funciones:	Tareas
	a.
	b.
	c.
	a.
	b.
	c.
	a.
	b.
	c.

IX.3. Indique cuál o cuales de las Funciones descritas en el **ítem II.2.** o modificadas en el **ítem IX.2.** son las más representativas del cargo. (Anote en orden de importancia el número que en los **ítems II.2.** y **IX.2.** ha identificado la tarea)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

X. RIESGO DE DAÑO PERSONAL

Indique si existen posibilidades que el empleado se vea afectado por alteraciones tanto físicas como psíquicas al desempeñarse en su trabajo.

SI NO

En caso de indicar **Si**, por favor especifique ¿Cuál o cuáles serían los mismos?, ¿En qué situación? y ¿Con qué frecuencia se producirían?

XI. INSTRUCCIÓN

XI.1. Instrucción Formal: Indique los estudios necesarios que debe tener quien se desempeñe en el cargo.

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera o Especialidad
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrados, Maestrías, Doctorados			
Nivel Técnico (Especificar)			

Otros estudios. (Especificar)

XI.2. Conocimientos Indique los conocimientos no formales que considera necesario para el desempeño del cargo.

Incluya aquí aquellos que:

- a) se requieren pero no se exige una titulación,
- b) se obtienen por medio del ejercicio de alguna actividad.

XII. EXPERIENCIA

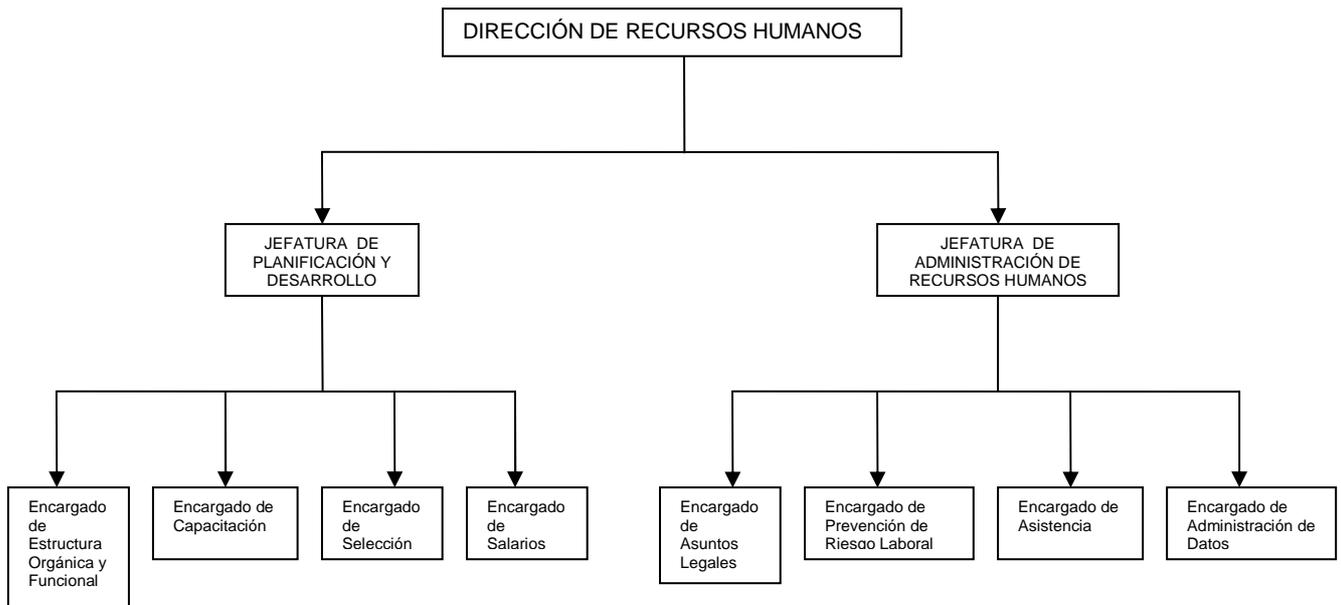
Determine el tipo de experiencia que Ud. considera necesaria para el desempeño del cargo (adestramiento en el cargo por un superior, en cargos de nivel inferior, en otros puestos de trabajo, dentro y/o fuera de la U.C.U.)

Experiencia en:	Tiempo (meses - años)

XIII: OBSERVACIONES

	Ocupante del Cargo:	Supervisor Directo:
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		

ORGANIGRAMA



CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

DEPARTAMENTO EJECUTIVO:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Intendente Municipal			
Secretaría de Gobierno			
Secretaría de Economía y Finanzas			
Secretaría de Obras y Servicios Públicos			
Secretaría de Salud Pública			
Secretaría de Turismo			
Secretaría de Calidad Institucional, Educación y Derechos Sociales			
Secretaría General			
Secretaría de Desarrollo, Modernización y Participación Ciudadana			
Tribunal Administrativo de Faltas			
Asesoría Letrada			
Oficialía Mayor			
Dirección de Eventos Deportivos			
Subdirección de Deporte Social			
Secretaría Privada			
Prensa y Protocolo			



CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

SECRETARÍA DE GOBIERNO:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección de Registro Civil			
Segundo Jefe de Registro Civil			
Sec. Actas Registrales			
Sec. Identificatorias – DNI			
Sec. Estadísticas			
Sec. Programa Móvil			
Jefe de Planificación y Desarrollo			
Encargado de Estructura Orgánica y Funcional			
Encargado de Capacitación			
Encargado de Selección			
Encargado de Liquidación de Haberes			
Jefe de Administración de Recursos Humanos			
Encargado de Asuntos Legales (RRHH)			
Encargado de Prevención de Riesgo Laboral			
Encargado de Asistencia			
Encargado de Administración de Datos			
Departamento Cementerio y V.C.P.			
Dpto. Centros Vecinales			
Sec. Terminal de Ómnibus			
Coordinación de Juventud			
Delegación Registro Civil Medrano y V.C.P.			

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y FINANZAS:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección Administración y Presupuesto			
Dpto. Tesorería			
Dpto. Contaduría			
Dpto. Presupuesto			
Dpto. Compras			
Sección Patrimonio (Bs. Muebles)			
Dirección de Recursos Humanos			
Dirección de Recursos Fiscales			
Sub Dirección de Recursos Fiscales			
Dpto. Planes y Cuotas			
Dpto. Automotores			
Dpto. Inmobiliario			
Dpto. Procuración			
Dpto. Industria y Comercio			
Inspección y Verificación			
Dpto. Catastro Administrativo			
Coordinación de Sistemas Informáticos			

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS O DE DESARROLLO URBANO AMBIENTAL:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección de Planeamiento Físico y Ambiente			
Departamento Proyectos			
Departamento Gestión y Educación Ambiental			
Dirección de Obras y Servicios Públicos			
Coordinación General de Servicios Públicos			
Dpto. Parques y Pases			
Dpto. Alumbrado Público			
Departamento Higiene Urbana			
Departamento de Mantenimiento de Calles de Tierra			
Dpto. Mantenimiento de Vehículos y Maquinarias			
Dpto. de Administración			
Coordinación General de Obras Públicas			
Dpto. Proyectos			
Dpto. Ingeniería y Mantenimiento Vial			
Dpto. Inspecciones			
Dpto. Vivienda			
Dirección de Obras Privadas y Catastro			
Dpto. Técnico			
Dpto. Inspección			
Dpto. Catastro			
Dpto. Administrativo			

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES
--

SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección de Políticas públicas saludables			
Dirección de atención médica			
Subdirección de atención técnica administrativa			
Dirección de redes sanitarias periféricas			

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

SECRETARÍA DE CALIDAD INSTITUCIONAL, EDUCACIÓN Y DERECHOS SOCIAL:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección de Desarrollo Social Y Educación			
Subdirección de Discapacidad y adultos mayores			
Consejo Educativo Municipal			
Capacitaciones Profesionales			
Dirección de Inclusión Social y Derechos Humanos			
Centros Infantiles Hogares de Día Equipos Técnicos Territoriales			
Consejo Local de Infancia			

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES

SECRETARÍA GENERAL:

SECTOR	TITULAR DEL ÁREA	CANTIDAD DE PUESTOS	PUESTOS VACANTES
Dirección de Cultura			
Salón Rizzutto			
Literatura Pat. Cultural			
Artesanos			
Teatro Com. Musical			
Artes Visuales			
Parque Estancia La Quinta			
Centro de Educación Musical			
Folklore			
Dirección de Técnica, Mecánica y Transporte			
Sec. Transporte			
Dirección de Inspectoría General			
Departamento de Tránsito			
Sec. Licencias de Conducir			
Div. Encargados de Servicio			
Departamento Vía Pública			
Sec. Playón Municipal			
Dirección de Seguridad Urbana y Prevención			
Departamento Estacionamiento Controlado			
Departamento Defensa Civil			
Sec. Cuerpo Guardavidas			
Sec. Administración			
Sec. Central de Comunicaciones			

**FORMULARIO DE SOLICITUD DE COBERTURA DE PUESTOS DE LIBRE
DESIGNACIÓN**

Por medio del presente, en el carácter de Intendente de éste Organismo, solicito la cobertura del siguiente puesto de trabajo bajo la modalidad de **Libre Designación**:

a) Denominación del Cargo:
b) Dirección/Área a la que pertenece:
c) Nombre y Apellido de la persona designada a ocupar el puesto:
d) Motivo por el cual se resuelve pertinente designar libremente al empleado que lo ocupe:
e) Se adjunta curriculum vitae:
f) Fecha a partir de la cual se estima comience a desarrollar las funciones conferidas:
g) Se autoriza la adscripción al Puesto bajo la modalidad de Libre Designación: (a completar por la Dirección de Recursos Humanos)

	Ocupante del Cargo:	Director de Recursos Humanos	Intendente
Firma:			
Aclaración de firma:			
Fecha:			

FORMULARIO DE SOLICITUD DE GABINETE DE APOYO

Por medio del presente, en el carácter de Coordinador – Secretario – Director (tachar lo que no corresponda) del área de.....de éste Organismo, solicito la conformación de un **Gabinete de Apoyo**:

a) Finalidad de la conformación del Gabinete de Apoyo:
b) Cantidad de integrantes del Gabinete de Apoyo:
c) Nombre y Apellido de la/s persona/s designada/s a conformar el Gabinete de Apoyo:
d) Se adjunta curriculum vitae:
f) Fecha a partir de la cual se estima comience/n a desarrollar las funciones conferidas:
g) Se autoriza la conformación del Gabinete de Apoyo: (a completar por la Dirección de Recursos Humanos)

	Ocupante del Cargo:	Director de Recursos Humanos	Intendente
Firma:			
Aclaración de firma:			
Fecha:			

FORMULARIO DE ESTABLECIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE METAS

I. IDENTIFICACIÓN

a) Denominación del Cargo
b) Dirección/Área
c) Nombre del Empleado Encuestado:

II. IDENTIFICAR DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO QUE SE DESEMPEÑA (PARA COMPLETAR ESTE PUNTO SE DEBE VERIFICAR EL FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL MISMO)

1)
2)
3)
4)
5)
6)

III. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES PRIMORDIALES PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO DE TRABAJO

1)
2)
3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)

IV. INFORMACIÓN PRELIMINAR:

- ✓ Revisión de los objetivos anteriores y del porcentaje de su cumplimiento
- ✓ ¿Qué funciones estamos priorizando?
- ✓ ¿Qué tareas estamos realizando para desempeñar las funciones primordiales?

V. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

1)
2)
3)
4)
5)

VI. ESTABLECIMIENTO DE METAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Objetivo N° 1).....
Metas:
1.
2.
3.
Objetivo N° 2).....
Metas:
1.
2.
3.
Objetivo N° 3).....
Metas:
1.
2.
3.
Objetivo N° 4).....
Metas:
1.
2.
3.
Objetivo N° 5).....
Metas:
1.
2.
3.

VII. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LAS METAS

1)
2)
3)
4)
5)

	Ocupante del Cargo:	Supervisor Directo:
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		

IX. REVISIÓN DE MITAD DE AÑO

OBJETIVOS / METAS	DOCUMENTACION DE RESPALDO
Objetivo N°1)..... Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°2)..... Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°3)..... Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°4)..... Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°5)..... Metas: 1. 2. 3.	

	Ocupante del Cargo:	Supervisor Directo:
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		

X. REVISIÓN FINAL DE AÑO

OBJETIVOS / METAS	DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO
Objetivo N°1) Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°2) Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°3) Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°4) Metas: 1. 2. 3.	
Objetivo N°5) Metas: 1. 2. 3.	

XI. COMENTARIOS DEL SUPERVISOR DIRECTO DEL PUESTO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

XII. COMENTARIOS DEL DUEÑO DEL PUESTO

.....

.....

.....

.....

.....

.....



	Ocupante del Cargo:	Supervisor Directo:
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO (CON PERSONAL A CARGO)

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido del Evaluado:		Periodo de Evaluación:
Secretaría:	Dpto. / Sector:	
Puesto Actual:		N° Legajo:
Nombre y Apellido del Evaluador:		Puesto Actual del Evaluador:
APLICA (Está en condiciones de ser evaluado) <input type="checkbox"/>	NO APLICA (No está en condiciones de ser evaluado) <input type="checkbox"/> Motivo: _____ _____	

ESCALA DE CALIFICACION

1: DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

(El desempeño supera ampliamente los requerimientos de la competencia evaluada y produce mejores resultados que los esperados para su puesto. **Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**)

2: DESEMPEÑO ACEPTABLE

El desempeño cumple con los requerimientos de la competencia evaluada evidenciando una modalidad de trabajo continuada, constante y duradera respecto a las tareas del puesto. **Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

3: DESEMPEÑO LIMITADO

(Cumple con algunos requerimientos del puesto aunque por lo general, no logra alcanzar las exigencias de la competencia evaluada. Dista de los resultados aceptables y necesita de experiencia y conocimientos para ejecutar las tareas de su puesto. **Se sugiere Plan de mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

4: DESEMPEÑO INSUFICIENTE

(No cumple con la mayoría de los requerimientos de la competencia evaluada. El rendimiento y la conducta de la persona distan de modo considerable de los esperados por el puesto. **Requiere un Plan de Mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

NO APLICA

(La persona se encuentra imposibilitada para ser evaluada debido a que no se encuentra dentro de los alcances de la evaluación según la política.)

(Marque con una cruz el grado de desempeño respecto de cada competencia tomando como referencia la escala de calificación)

COMPETENCIAS GENERALES				
	1	2	3	4
Compromiso Demuestra compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y actúa alineándose a los intereses de la municipalidad. Mantiene en forma sostenida una actitud de calidad de servicios hacia sus clientes internos y externos.				
Adaptabilidad y flexibilidad Actúa aceptando los cambios y comprometiéndose su esfuerzo para llevarlos a cabo. Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con métodos y estrategias variados antes que sean requeridos.				
Orientación a resultados Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

	1	2	3	4
Conocimiento Técnico Domina los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para realizar las tareas que requiere la función del puesto en que se desempeña.				

COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA TAREA				
Planeamiento y Organización Es capaz de planear, organizar y prever recursos a fin de optimizar el cumplimiento en forma efectiva, alcanzando y superando estándares.				
Capacidad para resolver problemas de complejidad Posee habilidad para descomponer las situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas para solucionarlas				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

COMPETENCIAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES				
	1	2	3	4
Relaciones con sus pares Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo efectivas que favorecen la comunicación fluida, la confianza recíproca y la integración en el equipo de trabajo.				
Trabajo en Equipo Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso. Realiza un apropiado seguimiento de tareas				
Comunicación Efectiva Transmite y solicita información en forma efectiva. Expresa sus ideas con claridad. Puede adaptar su estilo de comunicación en función de los intereses y necesidades de sus interlocutores				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

COMPETENCIAS PARA LA CONDUCCION DE PERSONAL				
	1	2	3	4
Liderazgo Establece claramente las directivas y objetivos del grupo. Contiene, apoya y estimula a sus colaboradores, promueve y gestiona el desempeño. Delega tareas con efectividad				
Toma de decisiones Tiene habilidad para tomar decisiones y asumir las responsabilidades frente a contextos claros y/o ambiguos. Se responsabiliza por las decisiones y acciones que emprende				
Formación y desarrollo de colaboradores Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas proponiendo acciones de desarrollo y capacitación. Asesora, guía y ofrece un feedback sobre el desempeño.				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Principales fortalezas en el desempeño de competencias	Aspectos a mejorar en el desempeño de competencias
.....
.....
.....
.....
.....

	<u>Sección</u>	<u>Puntos</u>		<u>Ponderación asignada</u>		<u>puntuación</u>
I.	Competencias generales	_____	X	0.30	=	_____
II.	Competencias para el desarrollo de la tarea	_____	X	0.20	=	_____
III.	Competencia para las relaciones interpersonales	_____	X	0.20	=	_____
IV.	Competencias para la Conducción de personal	_____	X	0.30	=	_____
				Total de Puntos		_____

RESULTADO GENERAL

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	⇒	(1 – 1.74)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO ACEPTABLE	⇒	(1.75 – 2.49)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO LIMITADO	⇒	(2.50 – 3.24)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO INSUFICIENTE	⇒	(3.25 – 4)	<input type="checkbox"/>

PLANES DE MEJORA O DE DESARROLLO

Acciones de mejora ó de Desarrollo para el próximo período	
1.
2.
3.
4.
5.

Espacio destinado a volcar las necesidades que el evaluado considere que deben mejorar para lograr un desempeño más eficaz.

(Este espacio deberá ser completado por el evaluado)

Necesidades que el evaluado considere deben mejorar	
1.
2.
3.

OBJETIVOS PARA EL PROXIMO PERIODO

Consigne los objetivos para la siguiente evaluación.

Objetivos de desempeño para la siguiente evaluación	
1.
2.
3.

COMENTARIOS

• **Del evaluador**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

• **Del evaluado**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

Firma del Jefe	Firma del Evaluado	Firma del Supervisor del Evaluador
-----------------------	---------------------------	---

.....

Aclaración firma	Aclaración firma	Aclaración firma
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

**PARA COMPLETAR EN LA PROXIMA INSTANCIA DE REVISION DE DESEMPEÑO
SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA O DESARROLLO**

En función de los Planes de Mejora o Desarrollo definidos anteriormente, consigne las actividades realizadas por el evaluado a la fecha.

1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

Principales logros	Aspectos que aún debe mejorar
.....
.....
.....
.....
.....

COMENTARIOS

- Del evaluador

.....

- Del evaluado

.....

.....
Firma del Jefe

.....
Firma del Evaluado

.....
**Firma del Supervisor del
Evaluador**

.....
Aclaración firma
.....

.....
Aclaración firma
.....

.....
Aclaración firma
.....

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO (SIN PERSONAL A CARGO)

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido del Evaluado:		Periodo de Evaluación:
Secretaría:	Dpto. / Sector:	
Puesto Actual:	N° Legajo:	
Nombre y Apellido del Evaluador:	Puesto Actual del Evaluador:	
APLICA (Está en condiciones de ser evaluado) <input type="checkbox"/>	NO APLICA (No está en condiciones de ser evaluado) <input type="checkbox"/> Motivo: _____ _____	

ESCALA DE CALIFICACION

1: DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

(El desempeño supera ampliamente los requerimientos de la competencia evaluada y produce mejores resultados que los esperados para su puesto. **Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**)

2: DESEMPEÑO ACEPTABLE

El desempeño cumple con los requerimientos de la competencia evaluada evidenciando una modalidad de trabajo continuada, constante y duradera respecto a las tareas del puesto. **Se sugiere Plan de Desarrollo y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

3: DESEMPEÑO LIMITADO

(Cumple con algunos requerimientos del puesto aunque por lo general, no logra alcanzar las exigencias de la competencia evaluada. Dista de los resultados aceptables y necesita de experiencia y conocimientos para ejecutar las tareas de su puesto. **Se sugiere Plan de mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

4: DESEMPEÑO INSUFICIENTE

(No cumple con la mayoría de los requerimientos de la competencia evaluada. El rendimiento y la conducta de la persona distan de modo considerable de los esperados por el puesto. **Requiere un Plan de Mejora y Evaluación de Seguimiento a los seis meses**).

NO APLICA

(La persona se encuentra imposibilitada para ser evaluada debido a que no se encuentra dentro de los alcances de la evaluación según la política.)

(Marque con una cruz el grado de desempeño respecto de cada competencia tomando como referencia la escala de calificación)

COMPETENCIAS GENERALES				
	1	2	3	4
Compromiso Demuestra compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y actúa alineándose a los intereses de la municipalidad. Mantiene en forma sostenida una actitud de calidad de servicios hacia sus clientes internos y externos.				
Adaptabilidad y flexibilidad Actúa aceptando los cambios y comprometiendo su esfuerzo para llevarlos a cabo. Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con métodos y estrategias variados antes que sean requeridos.				
Orientación a resultados Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA TAREA				
	1	2	3	4
Conocimiento Técnico Domina los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para realizar las tareas que requiere la función del puesto en que se desempeña.				
Planeamiento y Organización Es capaz de planear, organizar y prever recursos a fin de optimizar el cumplimiento en forma efectiva, alcanzando y superando estándares.				
Solución de Problemas Busca soluciones efectivas considerando las instrucciones comunicadas por su superior.				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

COMPETENCIAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES				
	1	2	3	4

Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo efectivas que favorecen la comunicación fluida, la confianza recíproca y la integración en el equipo de trabajo.				
Trabajo en Equipo Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso. Realiza un apropiado seguimiento de tareas				
Comunicación Efectiva Transmite y solicita información en forma efectiva. Expresa sus ideas con claridad. Puede adaptar su estilo de comunicación en función de los intereses y necesidades de sus interlocutores				

Sub total _____ /3= _____

(Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las calificaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas)

SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Principales fortalezas en el desempeño de competencias	Aspectos a mejorar en el desempeño de competencias
.....
.....
.....
.....
.....

	<u>Sección</u>	<u>Puntos</u>		<u>Ponderación asignada</u>		<u>puntuación</u>
V.	Competencias generales	_____	X	0.30	=	_____
VI.	Competencias para el desarrollo de la tarea	_____	X	0.40	=	_____
VII.	Competencia para las relaciones interpersonales	_____	X	0.30	=	_____
				Total de Puntos		_____

RESULTADO GENERAL

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	⇒	(1 – 1.74)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO ACEPTABLE	⇒	(1.75 – 2.49)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO LIMITADO	⇒	(2.50 – 3.24)	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO INSUFICIENTE	⇒	(3.25 – 4)	<input type="checkbox"/>

PLANES DE MEJORA O DE DESARROLLO

Acciones de mejora ó de Desarrollo para el próximo período	
1.
2.
3.
4.
5.

Espacio destinado a volcar las necesidades que el evaluado considere que deben mejorar para lograr un desempeño más eficaz.

(Este espacio deberá ser completado por el evaluado)

Necesidades que el evaluado considere deben mejorar	
1.
2.
3.

OBJETIVOS PARA EL PROXIMO PERIODO

Consigne los objetivos para la siguiente evaluación.

Objetivos de desempeño para la siguiente evaluación	
1.
2.
3.

COMENTARIOS

- **Del evaluador**

.....
.....
.....
.....
.....

- **Del evaluado**

.....
.....
.....
.....
.....

.....
Firma del Jefe

.....
Firma del Evaluado

.....
Firma del Supervisor del
Evaluador

.....
Aclaración firma
...../.....

.....
Aclaración firma
...../.....

.....
Aclaración firma
...../.....

PARA COMPLETAR EN LA PROXIMA INSTANCIA DE REVISION DE DESEMPEÑO

SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA O DESARROLLO

En función de los Planes de Mejora o Desarrollo definidos anteriormente, consigne las actividades realizadas por el evaluado a la fecha.

1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

Principales logros	Aspectos que aún debe mejorar
.....
.....
.....
.....
.....

COMENTARIOS

- **Del evaluador**

.....
--

- **Del evaluado**

.....

.....
Firma del Jefe

.....
Firma del Evaluado

.....
**Firma del Supervisor del
Evaluador**

.....
Aclaración firma

.....

.....
Aclaración firma

.....

.....
Aclaración firma

.....

ESCALA SALARIAL

MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

PRESUPUESTO AÑO 2013

ANEXO III - Planta de Personal y Básicos Conformados

Autoridades Superiores		
Cargo Conformado	Cantidad de Cargos	Básico Conformado
Intendente	1	23446,45
Concejal	11	18757,15
Tribuno de Cuentas	3	18757,15
Secretario	8	17584,84
Asesor Letrado	1	17584,84
Juez de Faltas	2	17584,84
Director	17	14067,88
Secretario Legislativo	1	12895,57
Pro Secretario Legislativo	1	12895,57
Sub Asesor Letrado	1	16412,54
Procurador del Tesoro	1	16412,54
Sub Director	4	11723,25
Defensor del Pueblo	1	0
Defensor del Pueblo Adjunto	1	0
Total de Cargos Planta Política	53	

Personal de Planta Permanente		
Categoría Convenio	Cantidad de Cargos	Básico Conformado
24	6	4.689,40
23	5	4.376,13
22	13	4.147,86
21	6	3.843,63
20	7	3.767,47
19	10	3.440,10
18	9	2.848,69
17	7	2.816,71
16	4	2.743,08
15	20	2.696,37
14	30	2.652,40
13	37	2.606,95
12	27	2.560,25
11	34	2.514,80



MUNICIPALIDAD
DE LA CIUDAD DE
VILLA CARLOS PAZ

10	13	2.468,31
9	10	2.422,86
8	9	2.361,64
7	5	2.301,47
6	2	2.240,03
5	47	2.194,59
4	2	2.171,45
3	9	2.149,35
2	8	2.126,00
1	21	2.103,91
Total de Cargos Planta Permanente	341	

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

A. Preguntas de carácter general

1. ¿Cuáles son los objetivos principales del área de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad?
2. Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales de la Dirección?
3. ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente el área? ¿Cuáles son sus causas?
4. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?

B. Análisis del puesto de trabajo

5. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?
6. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?

C. Planificación de recursos humanos

7. ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en su propio departamento? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?
8. ¿Qué métodos, medios o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de recursos humanos?
9. ¿Qué es lo que espera que hagan otros gerentes de la Municipalidad para facilitar sus planes de recursos humanos? ¿Cómo deberían hacerlo? ¿Qué políticas existen para motivar a otros gerentes para que colaboren a este respecto?

D. Dotación de recursos humanos

10. ¿Cuál es la tipología del personal al servicio de la Municipalidad? ¿Cuáles son los regímenes laborales? Personal fijo y temporal.
11. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?
12. ¿Qué políticas tienen marcha respecto del reclutamiento interno y externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma por hacerlo?
13. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave? ¿Dispone de datos sobre su éxito o fracaso? ¿Tiene idea de sus costes?

E. Retribución

14. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
15. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.
16. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?
17. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿qué otras prestaciones ofrece a los empleados? ¿Por qué (cuál es la lógica en que se basa las prestaciones)?

F. Evaluación del desempeño

18. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?
19. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño? ¿Por qué?
20. ¿Con qué frecuencia evalúan oficialmente los supervisores el desempeño de sus empleados? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente?

G. Formación y desarrollo

21. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera decide que empleados se formarán?
22. ¿Cómo se diseñan programas de formación (en cuanto a contenidos)? ¿Cuál es su lógica?
23. ¿Cómo evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?
24. ¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?
25. ¿Existe algún sistema para animar a los supervisores a ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?

H. Planificación y gestión de la carrera profesional

26. ¿Existe alguna política en la Municipalidad sobre planificación de la carrera profesional? ¿Qué es lo que les gusta y lo que le disgusta de ella?
27. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en empresa?
28. ¿Fomenta la empresa del consejo profesional informal (por ejemplo, tutoría)?

I. Calidad de vida en el trabajo y productividad

29. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?
30. ¿Dispone de algún programa para los "empleados con problemas" (programas de asistencia de empleados, asesoramiento, etc.)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?
31. ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en la Municipalidad? ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Algún problema en concreto?
32. ¿Cómo se plantea la obtención de información sobre los empleados? ¿Qué canales y métodos emplea? ¿Con qué frecuencia?

J. Seguridad e Higiene en el Trabajo

33. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la Municipalidad? ¿Existe algún problema en concreto?
34. ¿Qué políticas posee la Municipalidad respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas que emplean actualmente?
35. Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?

K. Sistemas y tiempo de trabajos

36. ¿Cuál es la duración de la Jornada laboral? ¿Qué horarios comprende? ¿Se incluyen en estos los descansos y permisos?
37. ¿Cuál es el régimen vacacional? ¿Cuál es el procedimiento de solicitud y otorgamiento de las licencias?

L. Relaciones laborales

38. ¿Cómo caracterizaría las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato municipal? ¿Podría comentar que mejora considera que podría hacerse de cara al futuro?
39. ¿Mantiene estadísticas sobre el número de naturaleza de las quejas? ¿Calcula el coste de cada una?
40. ¿Encuentra algún problema concreto para hacer cumplir el convenio colectivo?
41. ¿Tiene dificultad para disciplinar a los empleados?

M. Otras funciones de recursos humanos

42. ¿Qué se espera de los Directores y otros profesionales respecto de las relaciones con la comunidad local?
43. ¿Cómo ve su presupuesto? Puede explicarlo?
44. ¿Qué tal es la calidad del personal de recursos humanos?
45. ¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa?

DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR:

- ✓ Todos los formularios comprendidos en las respuestas a las preguntas realizadas anteriormente.
- ✓ Convenios colectivos y pactos extraestatutarios, pactos no escritos y condiciones más beneficiosas, contratos de trabajo, contratos de prestación de servicios por personal no laboral.
- ✓ Formularios de apoyo y de Desarrollo del trabajo. Conclusiones.
- ✓ Índice de absentismo.

	Director de Recursos Humanos	Auditor
Firma:		
Aclaración de firma:		
Fecha:		



FORMULARIO DE INFORME DE AUDITORÍA

INFORME FINAL DE LA AUDITORIA INTERNA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ AL DE.....DEL AÑO DOS MIL.....

TIPO DE AUDITORIA: INTERNA / EXTERNA

RUBROS A REVISAR: (Ej.: Verificar que la estructura orgánica del municipio, el área de Recursos Humanos tenga el nivel jerárquico proporcional a su responsabilidad, contando con el respaldo y los recursos necesarios que demanda el ejercicio de sus atribuciones.)

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

FECHA DE INICIO:

FECHA DE TÉRMINO:

PERSONAL QUE INTERVINO:

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO

I. CONSIDERACIONES PREVIAS:

II. ANTECEDENTES:

III. OBSERVACIONES:

IV. RECOMENDACIONES:

V. CONCLUSION:

	Auditor
Firma:	
Aclaración de firma:	



**AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR EMPLEADOS
MUNICIPALES
MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ**

SOMETE A CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR(LOS)
SIGUIENTES CARGOS:

NOMBRE DEL CARGO:
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO
.....
.....
.....

REQUISITOS
EDUCATIVOS:.....
EXPERIENCIA:.....
HABILIDADES:.....
OTROS:.....

SE OFRECE
SALARIO:.....
PRESTACIONES DE LEY:
.....
OTROS:

INTERESADOS: PRESENTAR HOJA DE VIDA ACTUALIZADO CON SUS
DATOS, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FECHA LIMITE DE PRESENTACION DE DOCUMENTOS:...../...../.....

AVISO DE CONCURSO ABIERTO PARA PÚBLICO EN GENERAL
MUNICIPAL DE VILLA CARLOS PAZ

SOMETE A CONCURSO ABIERTO EL (LOS) SIGUIENTES CARGOS:

NOMBRE DEL CARGO:

RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

.....

.....

.....

REQUISITOS

EDUCATIVOS:.....

EXPERIENCIA:.....

HABILIDADES:.....

SE REALIZARAN PRUEBAS DE IDONEIDAD:

.....

OTROS:.....

SE OFRECE

SALARIO:.....

PRESTACIONES DE LEY:

.....

OTROS:.....

INTERESADOS: PRESENTAR SU CURRICULUM VITAE, EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA LIMITE DE PRESENTACION:...../...../.....

FORMULARIO DE NOMBRAMIENTO

Por medio del presente nombramiento se formaliza la relación laboral entre el titular de la Municipalidad de Villa Carlos Paz y el/la Sr/a DNI:, obligándose recíprocamente al cumplimiento de las disposiciones contenidas en este documento, con fundamento en las disposiciones legales correspondientes.

Fecha de Ingreso al Organismo:/...../.....

Edad:

Sexo:

Estado Civil:.....

Domicilio particular:

Tipo de Nombramiento:

Sueldo:

Puesto asignado:

Duración jornada de trabajo:

Horario:Cantidad de Horas:.....

Se expide este documento en la ciudad de Villa Carlos Paz, a los.....días del mes de de

Nombre y Firma
Director de
Recursos Humanos

Nombre y firma
del empleado



REGISTRO DE PERSONAL

DATOS DE IDENTIDAD

APELLIDO/S:

NOMBRE/S:

DOMICLIO:

TELEFONO FIJO DE CONTACTO:

TELEFONO CELULAR:

CORREO ELECTRONICO:

LUGAR Y FECHA DE NAC.:

NACIONALIDAD:

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

NO. DE LEGAJO:

TIPO DE SANGRE: GRUPO:

FACTOR:

NOMBRE DE CONYUGE:

HIJOS: SI () NO ()

CANTIDAD:

INGRESO

FECHA NOMBRAMIENTO:/...../.....

PROMEDIO DE NOTA DE PRUEBAS DE ACCESO:

PERIODO DE PRUEBA:

INICIO:/...../..... FINALIZACION:/...../.....

FECHA INGRESO A LA PLANTA PERMANENTE:/...../.....

NIVEL DE CATEGORIA:

CARGO NOMBRADO(A):

ÁREA NOMBRADO(A):

SUELDO ESTIPULADO:

ASCENSO DE NIVEL Y CATEGORIA



NOMBRE DEL CARGO QUE ASCENDIO:
FECHA DE NOMBRAMIENTO:/...../.....
ÁREA NOMBRADO(A)
PERIODO DE PRUEBA:
INICIO:/...../..... FINALIZACION:/...../.....
SUELDO ASIGNADO:
TRASLADOS Y PERMUTAS
ÁREA AL QUE SE TRASLADA:
FECHA DE ACUERDO DE TRASLADO:/...../.....
CARGO A DESEMPEÑAR:
ÁREA QUE PERMUTA:
FECHA ACUERDO DE PERMUTA:/...../.....
CARGO A DESEMPEÑAR:/...../.....



Declaración Jurada de Capacidad Laboral
--

Yo, _____, DNI, _____, residente de la ciudad de _____, por este medio declaro que toda la información proporcionada en esta hoja obedece a la verdad, así mismo certifico: que no he sido condenado por delitos sancionados con penas privativas de la libertad, ni me encuentro procesado y/o inhabilitado y que según mi conocimiento estoy en capacidad física y mental de trabajar en las funciones propuestas.

A los _____ del mes _____ del año _____

Firma

CARTA DE BIENVENIDA

Estimado

En nombre de la Municipalidad de Villa Carlos Paz me complace en brindarle una cálida bienvenida a nuestro Organismo. Me enorgullece saber que es una persona capacitada para esta labor, tal como lo demostró en las pruebas, y conocer su determinación de trabajar junto a nosotros.

En nuestra Municipalidad cada persona cumple una labor específica que es muy importante para el buen funcionamiento de la misma, por eso me agrada contar con su experiencia y capacidades. Lo invito a sentirse parte de este equipo pues todos los integrantes se desempeñan con unión, con un propósito en mente y se brindan apoyo unos a otros. Espero que pueda adaptarse pronto a nuestro ritmo de trabajo y que la experiencia adquirida contribuya a su crecimiento personal y profesional.

Estamos dispuestos a conocer sus dudas, quejas o sugerencias con el fin de mejorar nuestros servicios, ya que creemos que este organismo está formado por todos.

Esperamos cumplir sus expectativas y recordarle que estamos a su disposición para lo que necesite.

Reciba un cordial saludo.

.....
Director del Departamento
de RRHH

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO INTERNO
--

Curso:	Objetivos:
Población:	
Instructores:	
Carga Horaria:	
Período de Realización:	

Horario	Duración	Contenido	Técnicas/ Recursos

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACION
--

Área:
Nombre del curso/ actividad solicitada:
Objetivo de la capacitación:
Cantidad de personas afectadas:
Motivo de la solicitud de la capacitación
Describir el problema o necesidad que se busca solucionar a través de la capacitación
Resultado que se pretende alcanzar con la capacitación
Área del Municipio afectada con la capacitación
Temas relevantes para desarrollar en la actividad solicitada
Modalidad de Preferencia
Presencial Virtual
Grado de Urgencia de la capacitación

Alto	Medio	Bajo
Días, horarios de preferencia y lugar para la capacitación		
Características del destinatario de la capacitación		
¿Qué tipo de tareas realizan?		
¿Cuál es el nivel educativo general?		
¿Cuál es la edad promedio de los participantes?		
Observaciones y/o comentarios adicionales		

Responsable del Área:.....

Fecha y lugar:.....

Firma

DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagrama de flujo: Reclutamiento

**Jefe de Planificación
Y Desarrollo de Recursos
Humanos**

**Encargado de Reclutamiento
de Recursos Humanos**

Área

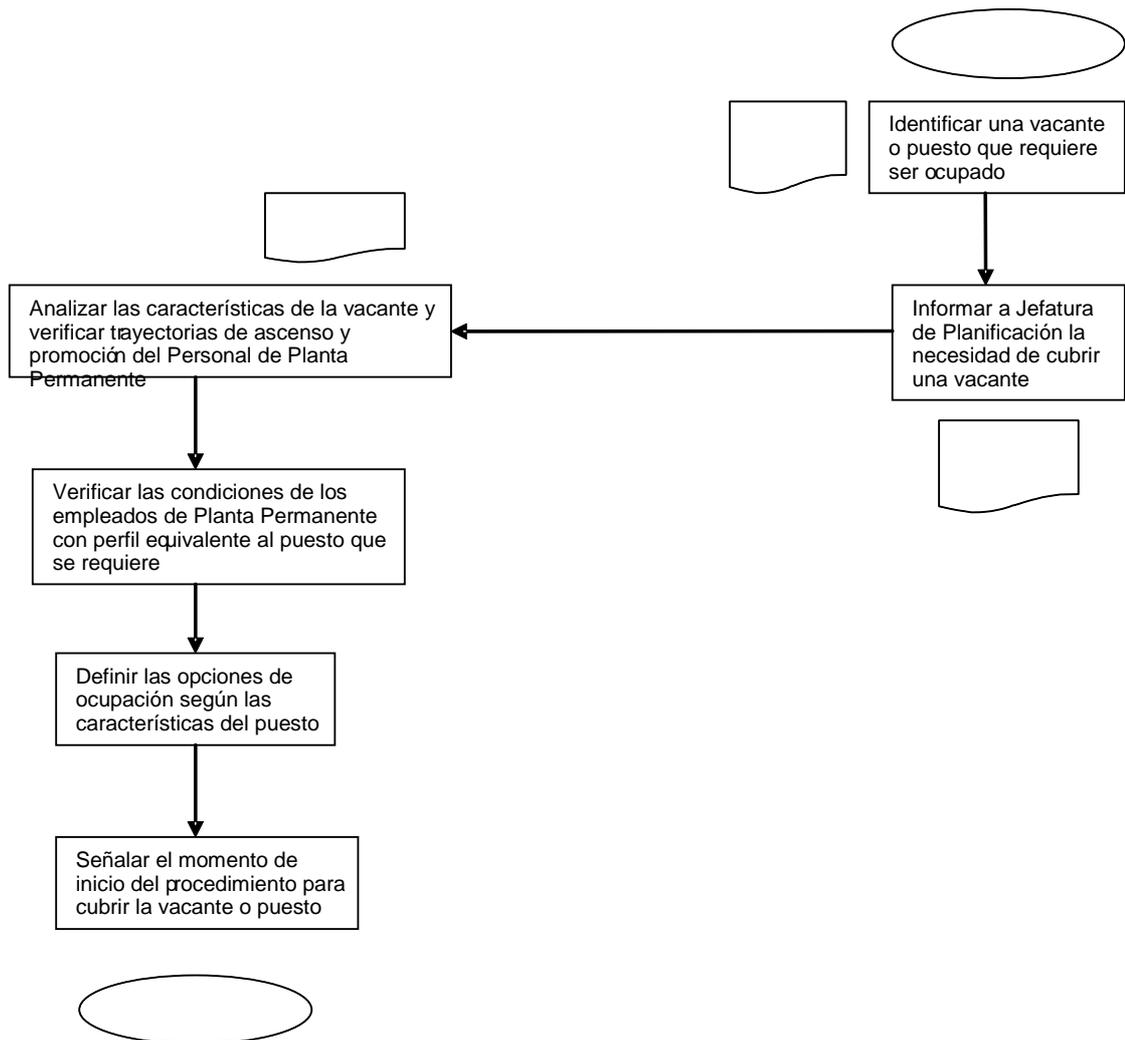


Diagrama de flujo: Convocatoria

**Jefe de Planificación
Y Desarrollo de Recursos
Humanos**

**Encargado de Reclutamiento
de Recursos Humanos**

Área

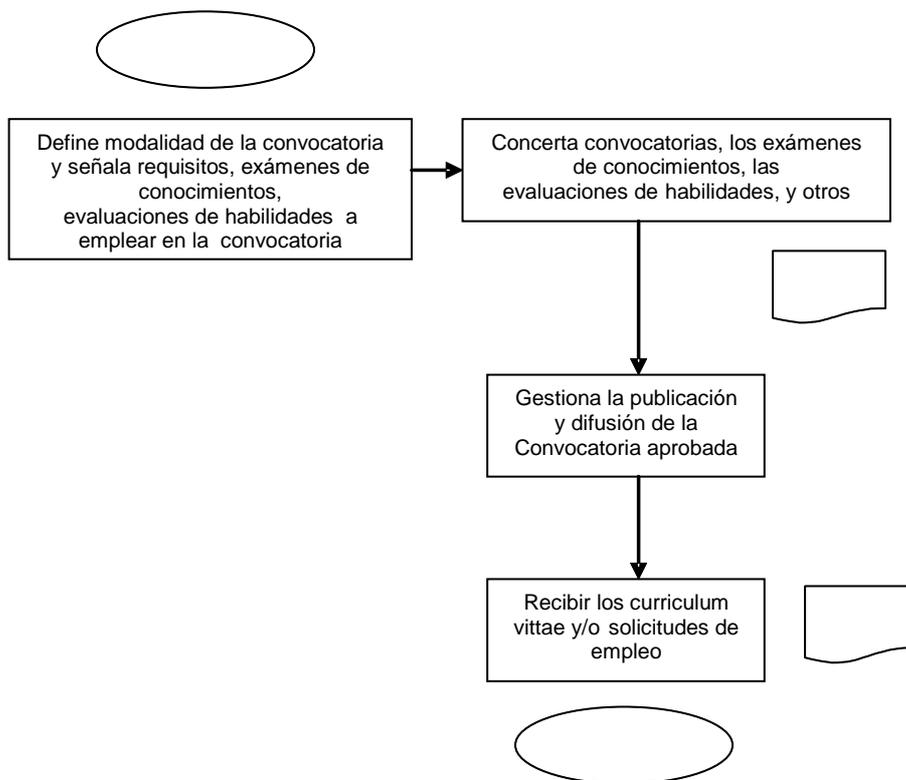
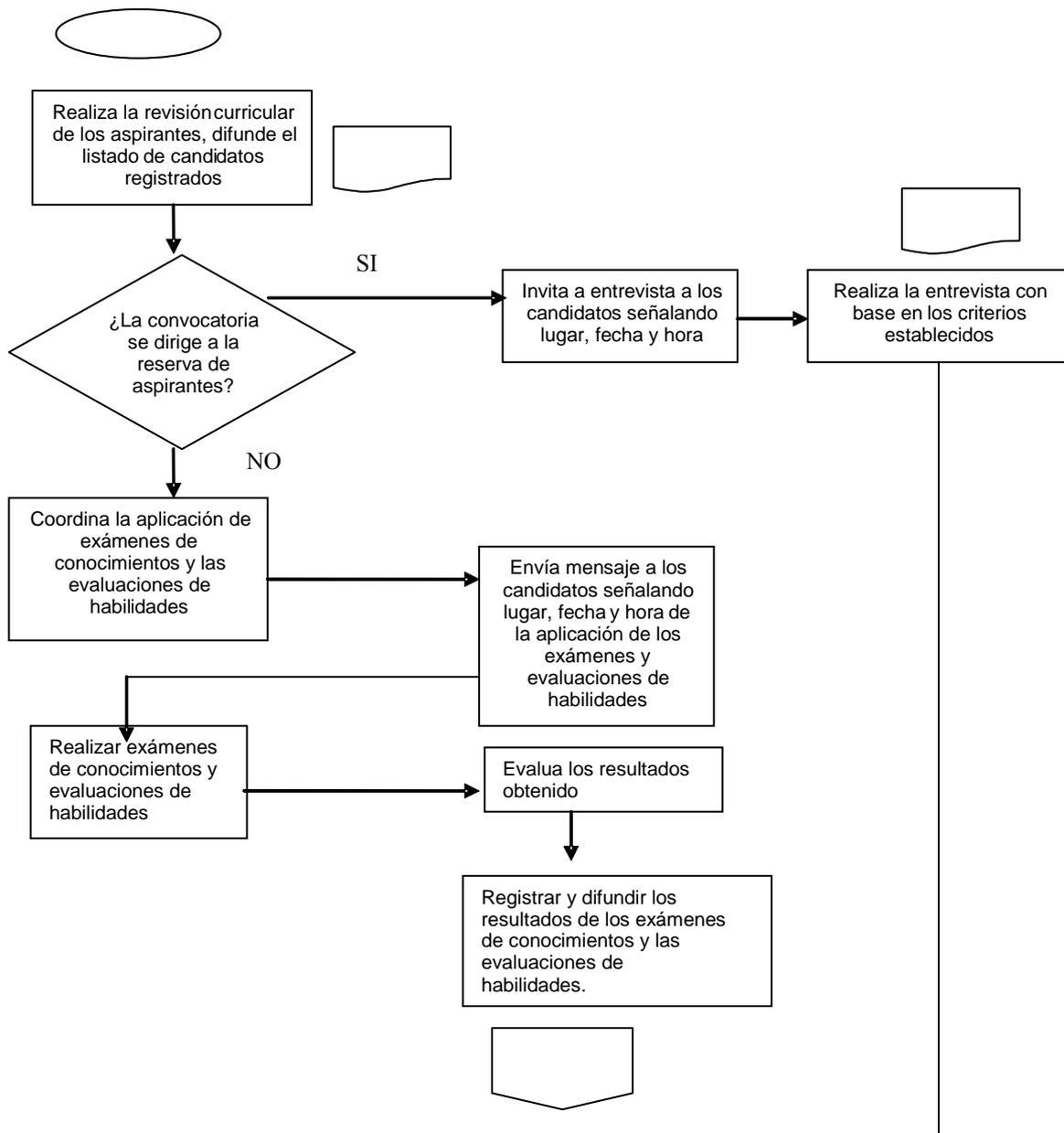


Diagrama de flujo: Selección

**Secretaría de Planificación y
Desarrollo de RRHH**

**Encargado de Selección
de RRHH**

Área



**Secretaría de Planificación
Área**

**Encargado de Selección
de RRHH**

Área

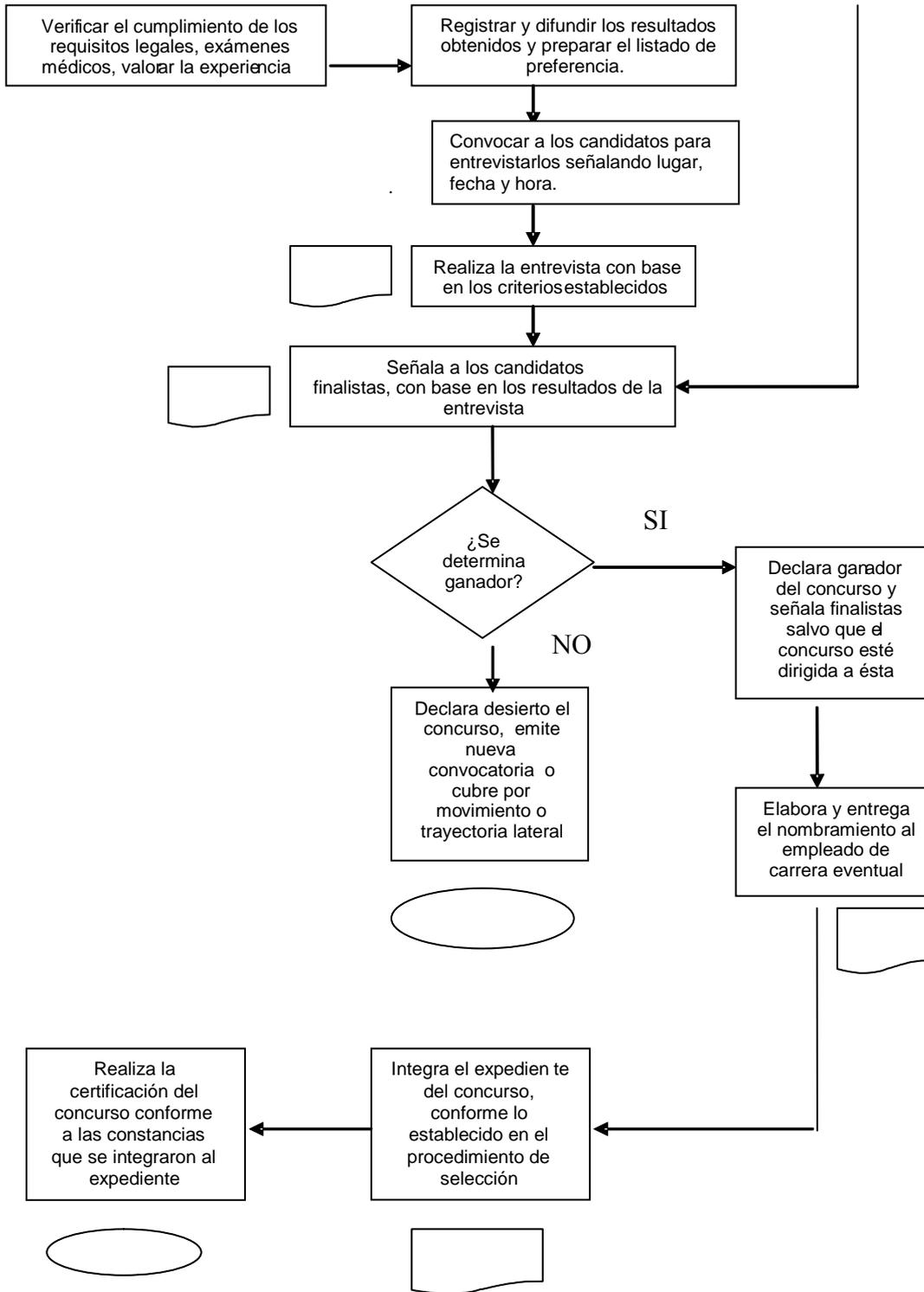


Diagrama de flujo: Relevamiento de Puestos

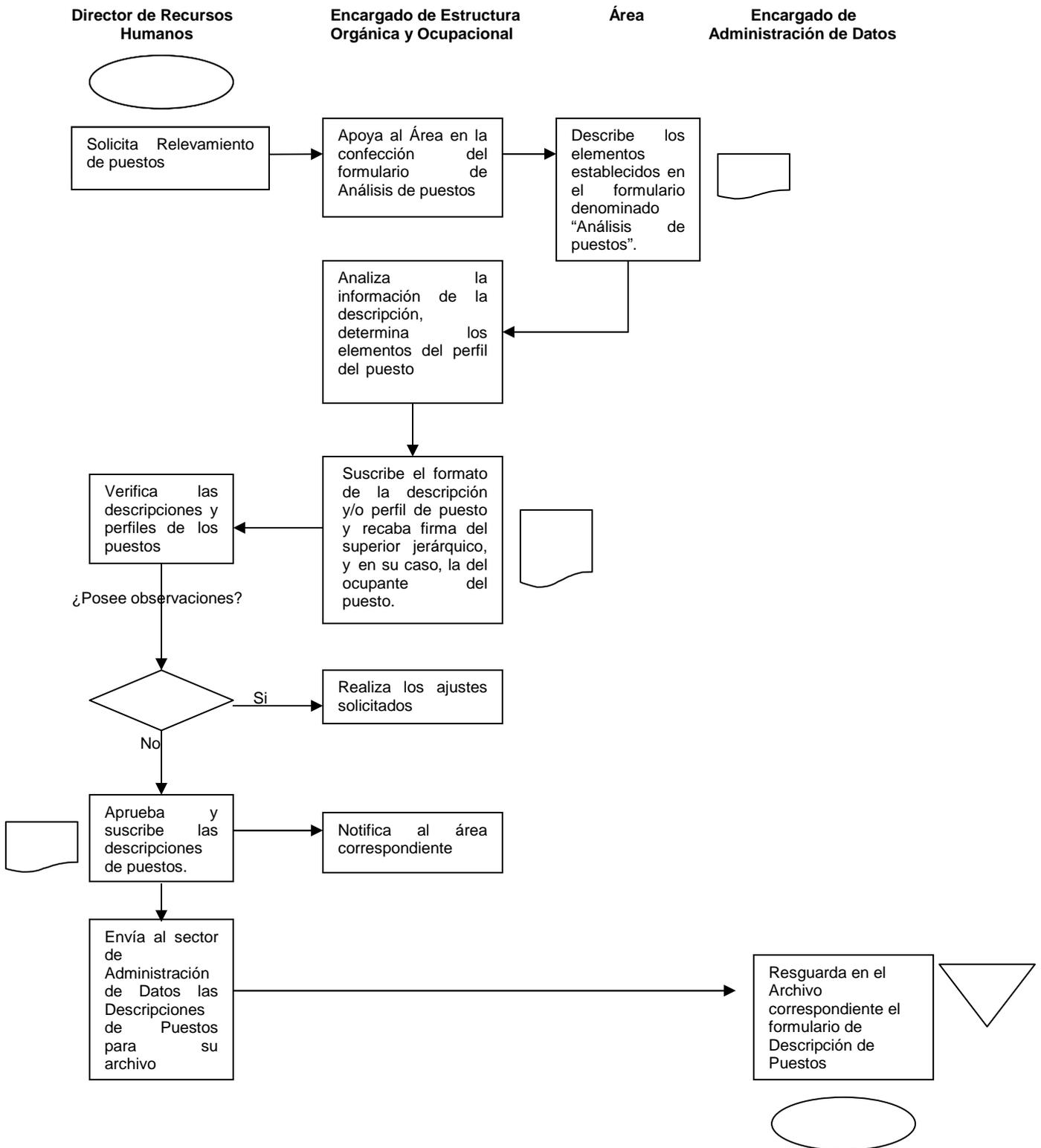


Diagrama de flujo: Planeamiento de Recursos Humanos

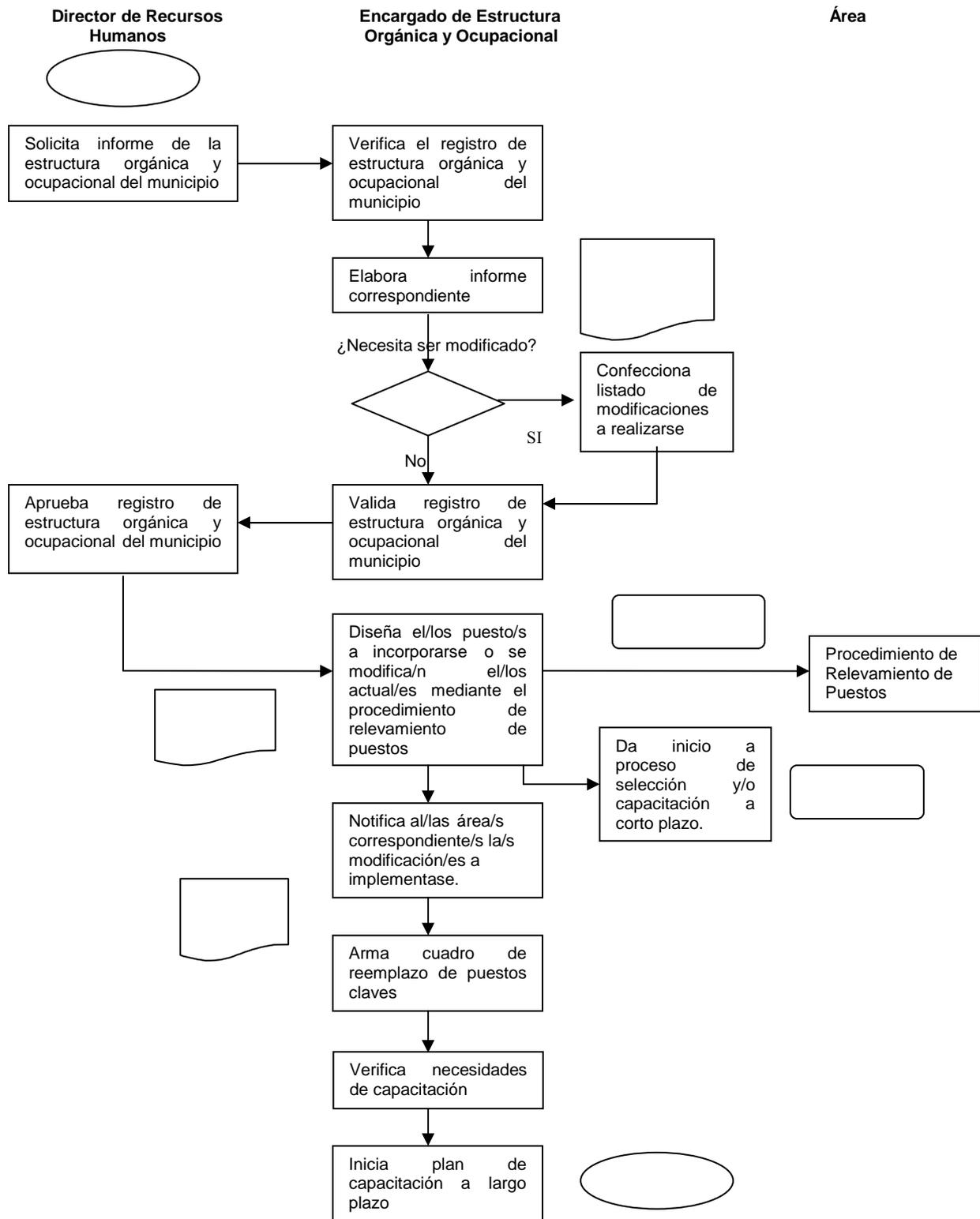


Diagrama de flujo: Designación de Gabinete de Apoyo

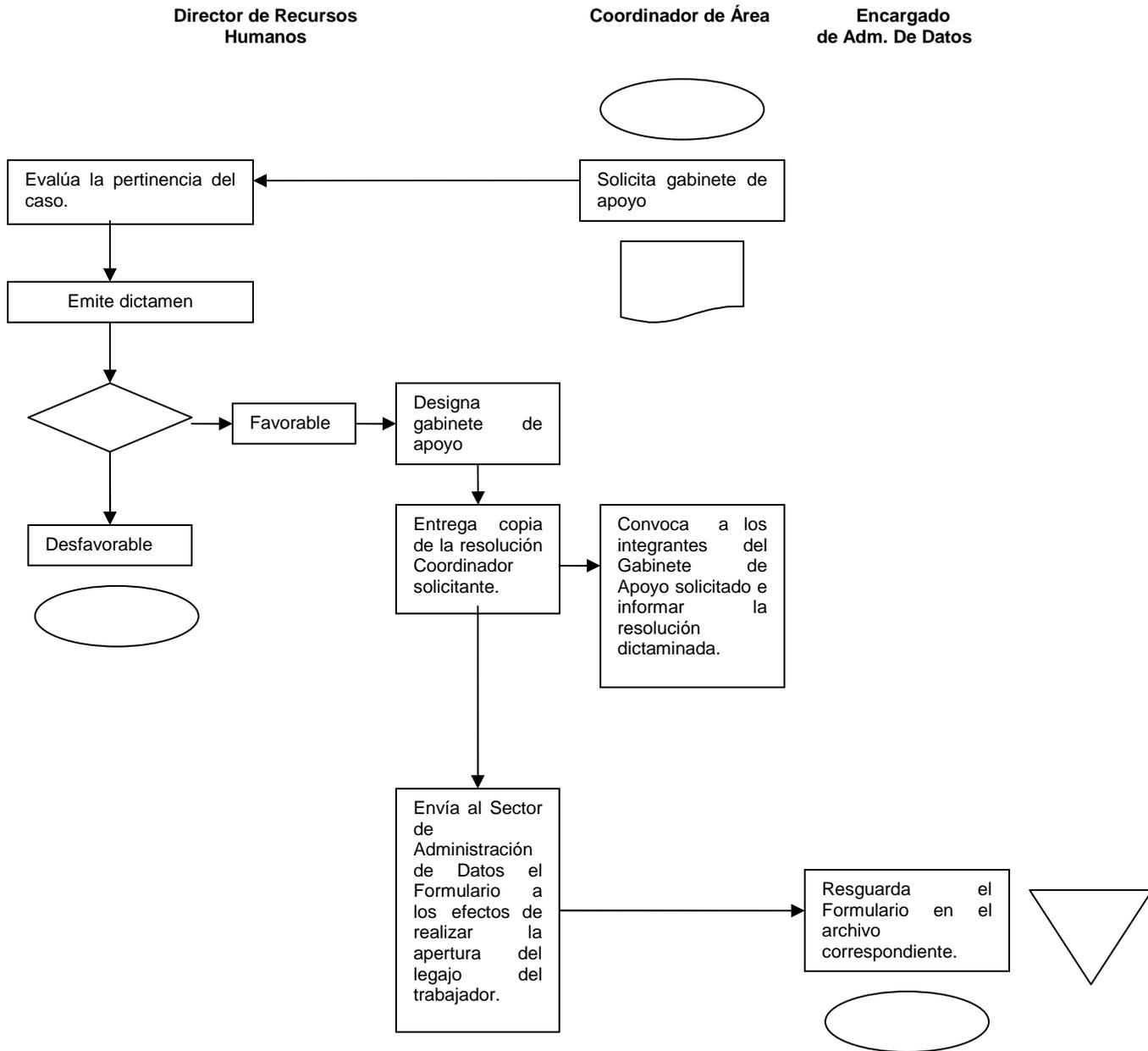


Diagrama de flujo: Cobertura de Puestos de Libre Designación

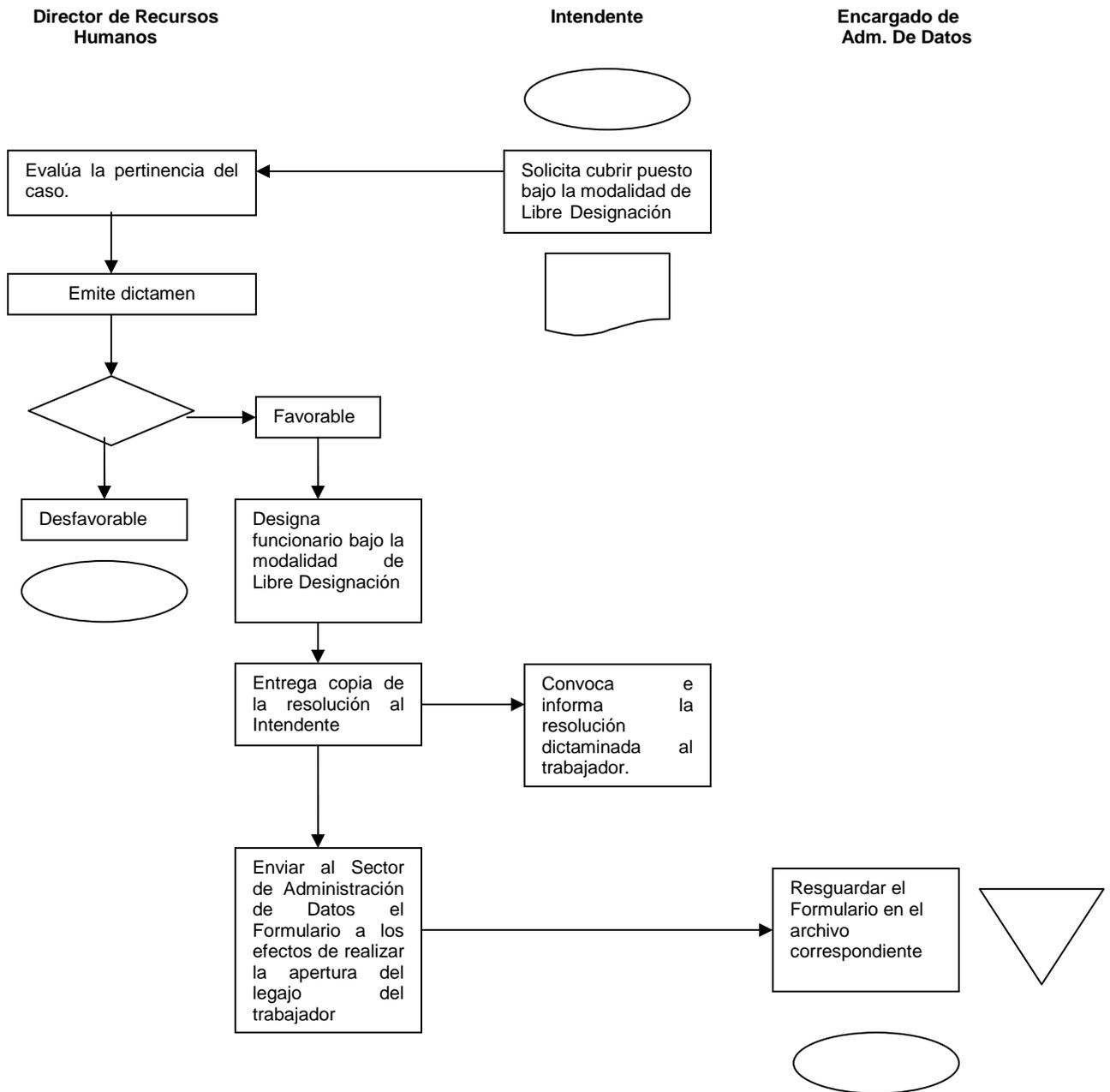


Diagrama de flujo: Evaluación de Desempeño

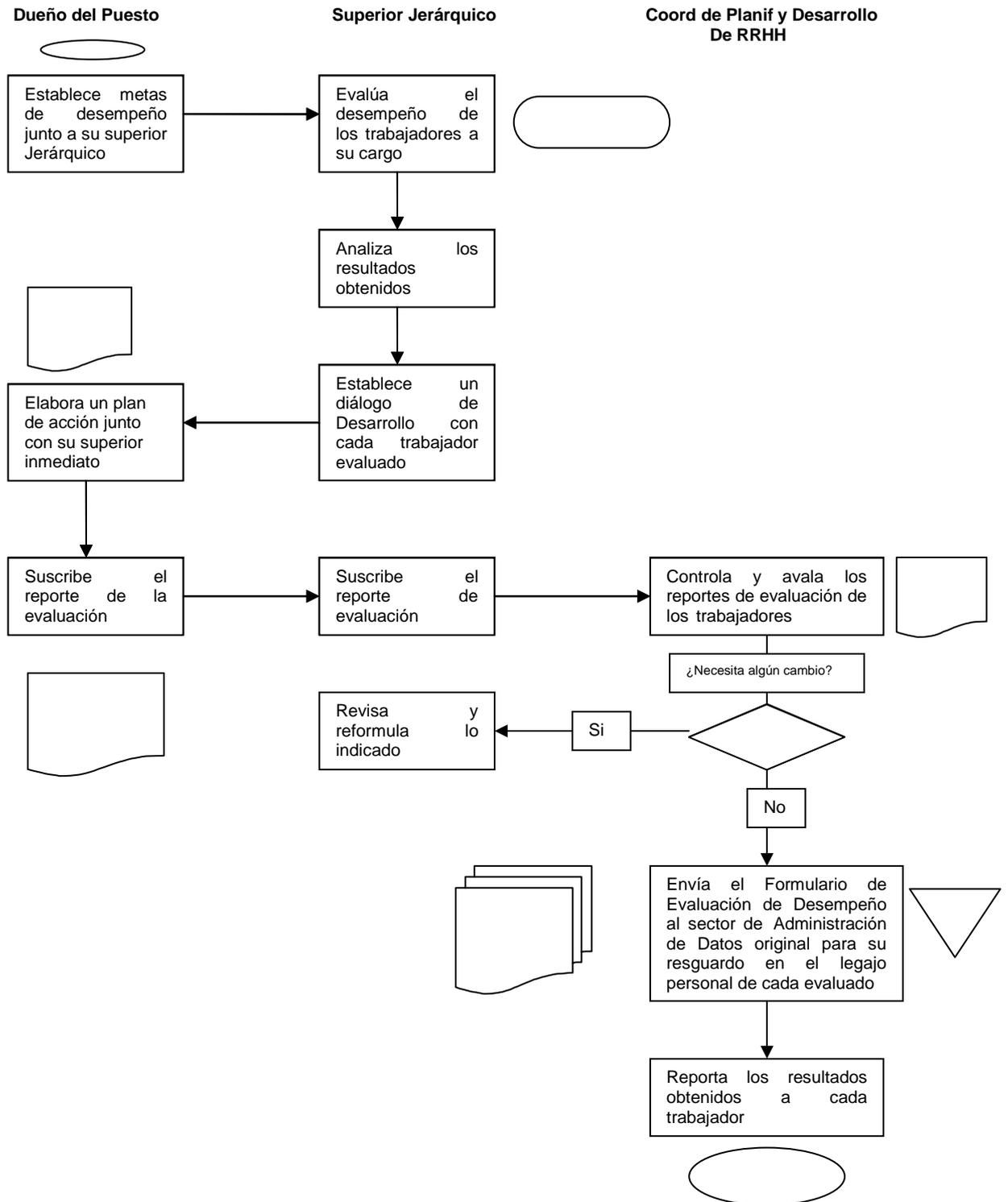


Diagrama de flujo: Capacitación

Secretaría de Planificación

**Encargado de Capacitación
de RRHH**

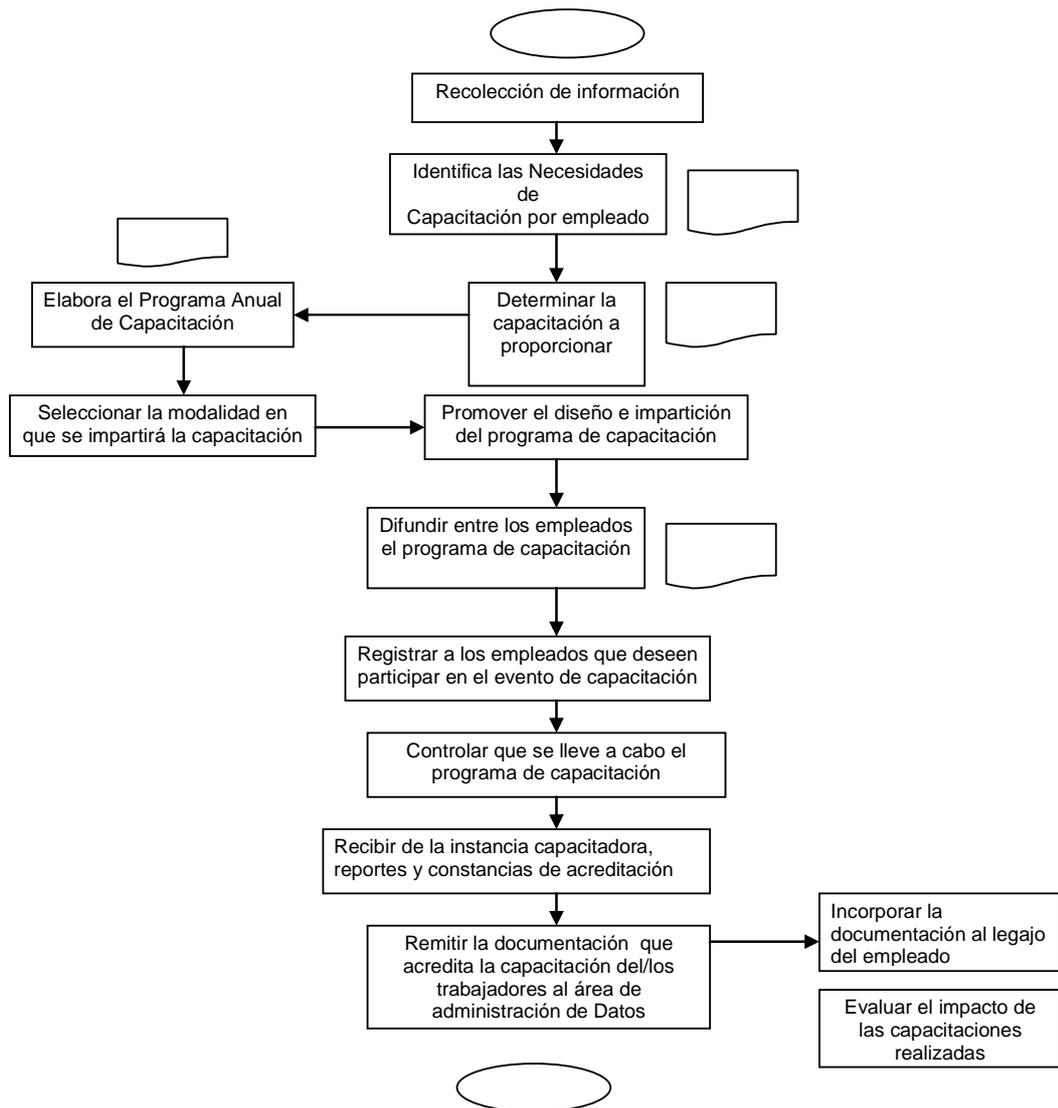


Diagrama de flujo: Trayectorias de Ascenso, Promoción y Planes de Carrera

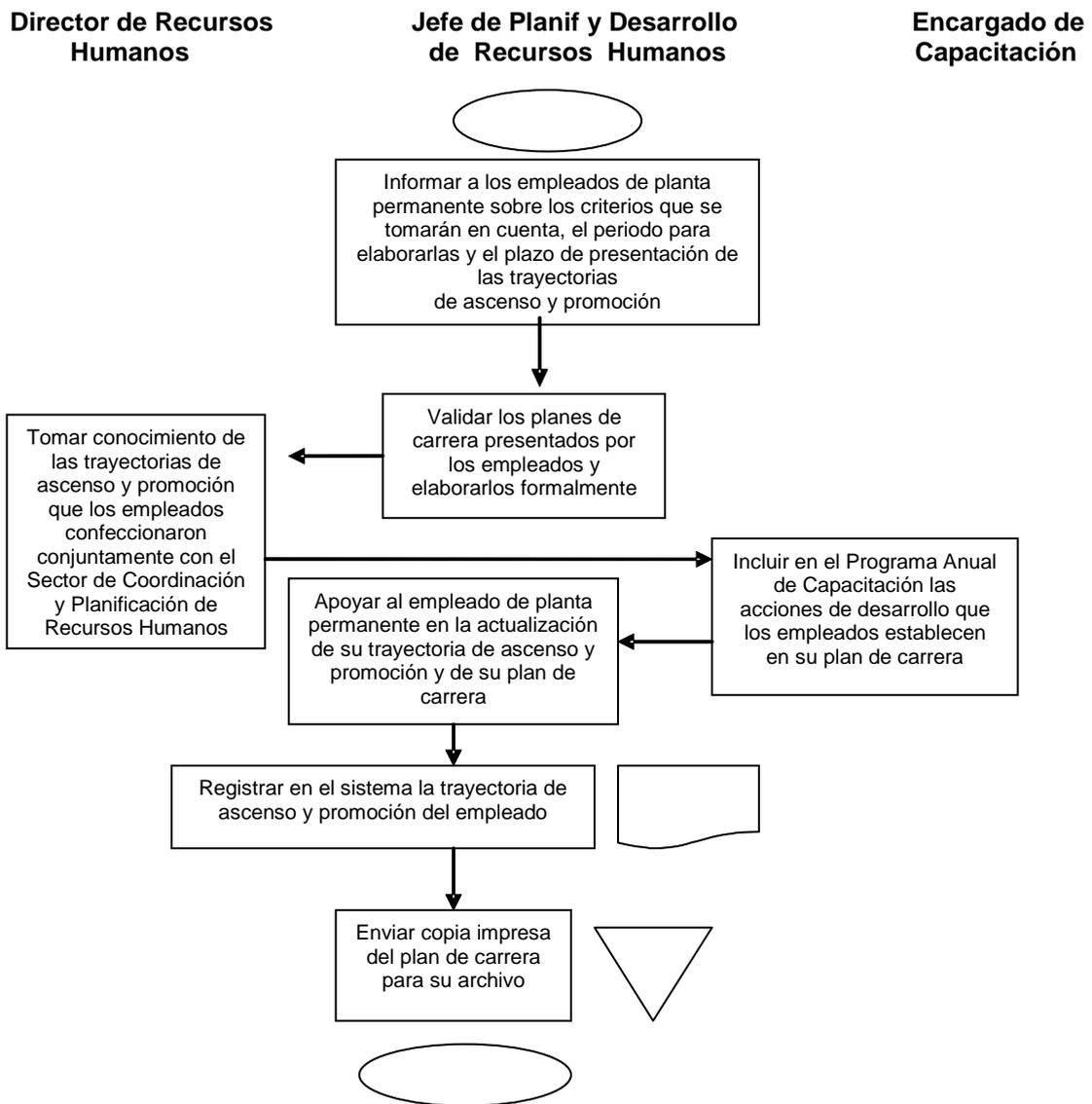


Diagrama de flujo: Asignación de Sueldos y Salarios

Encargado de Liquidación de Haberes

Director de Recursos Humanos

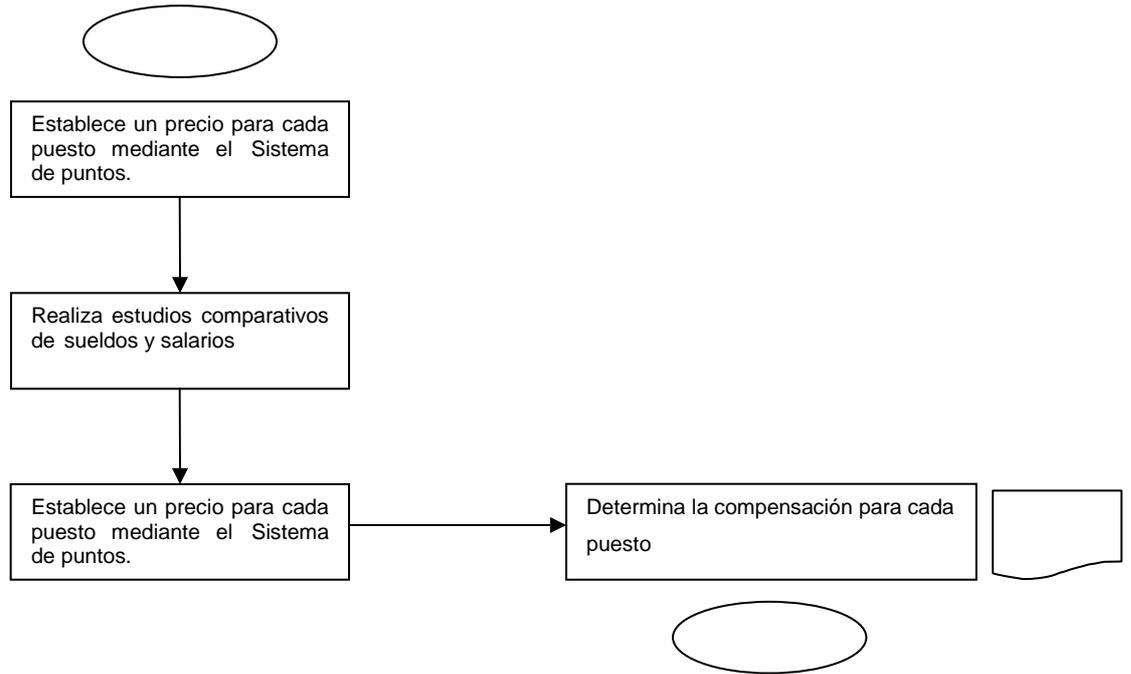


Diagrama de flujo: Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos

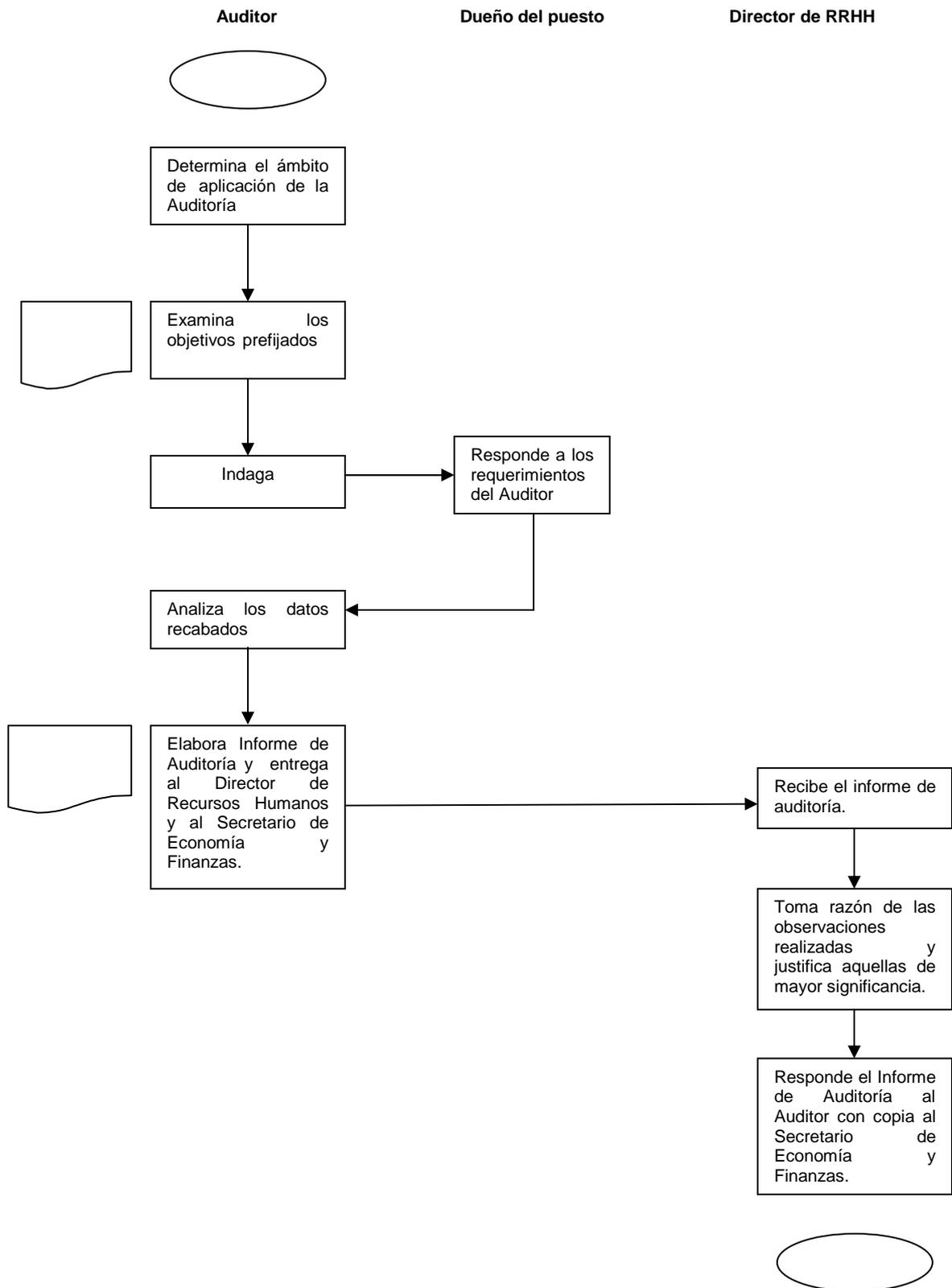


Diagrama de flujo: Asistencia

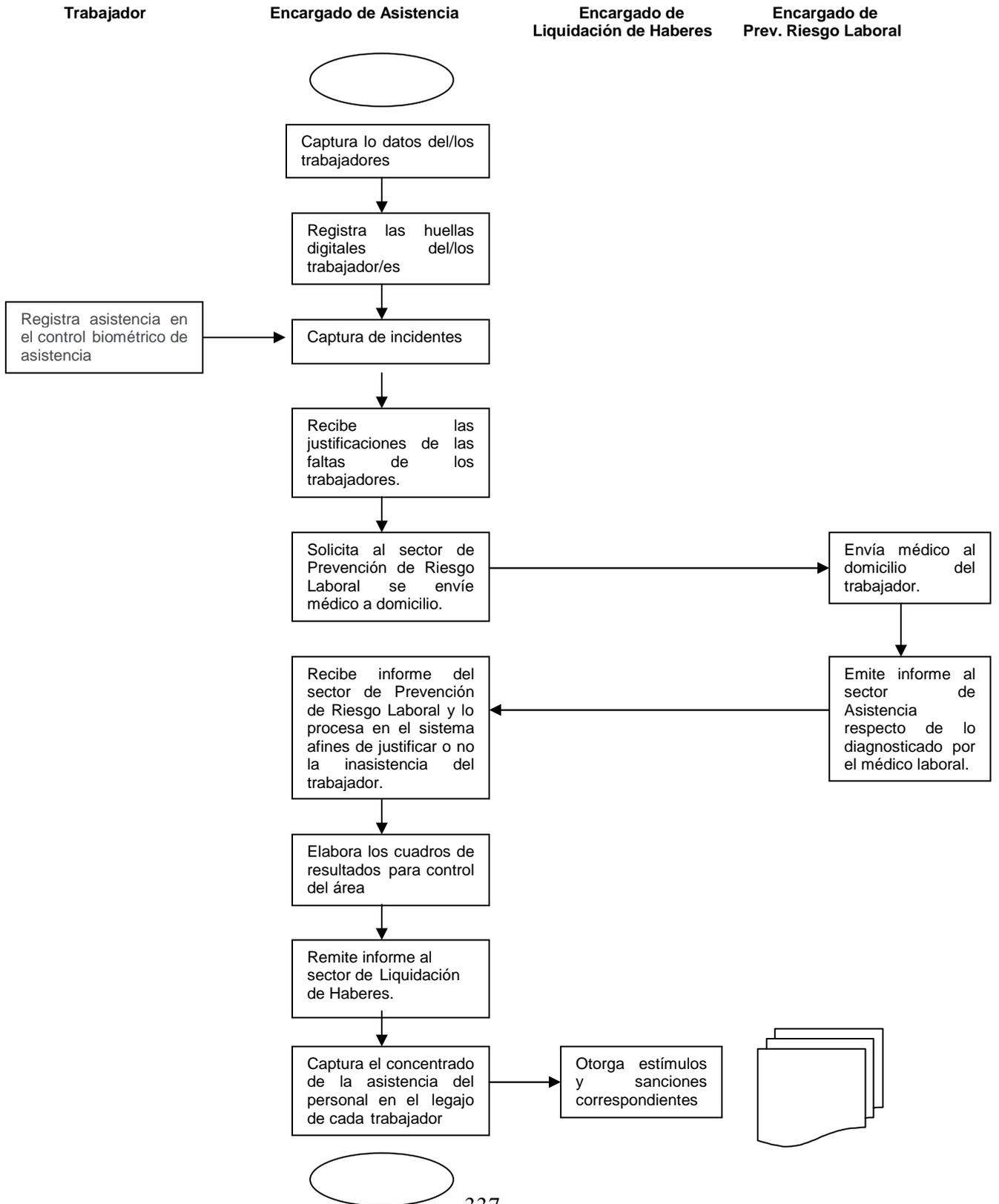
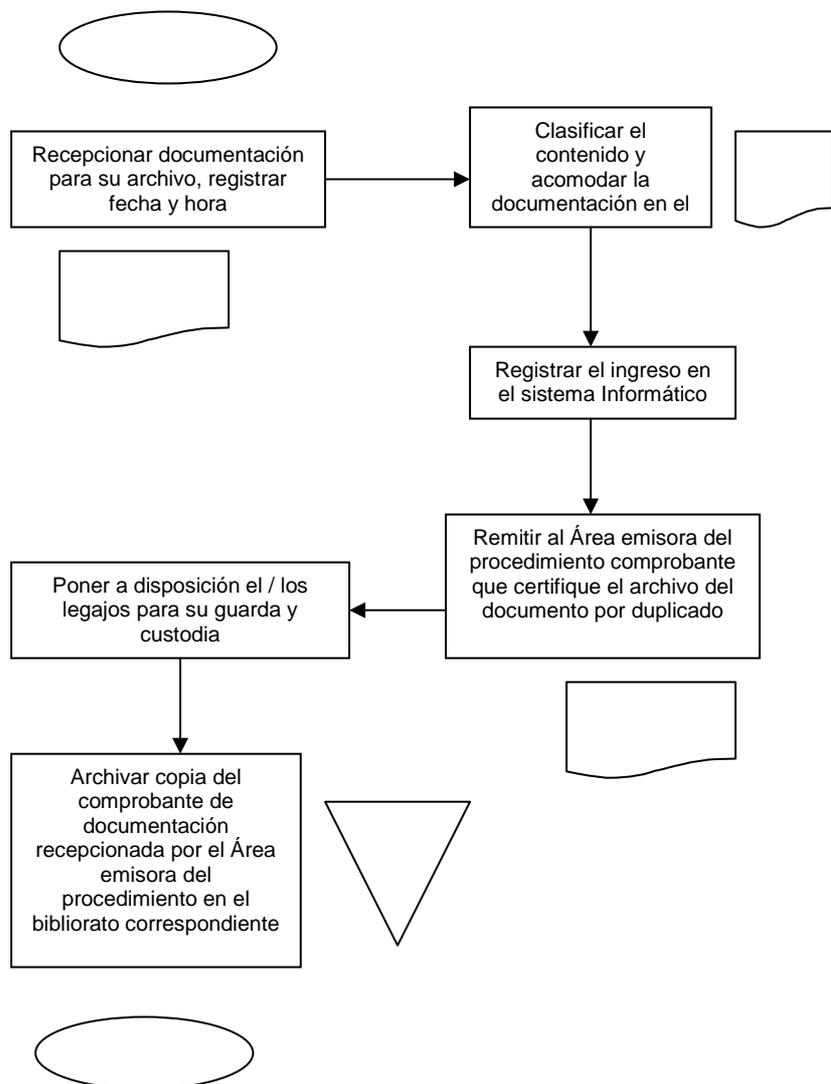


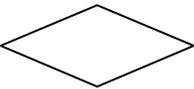
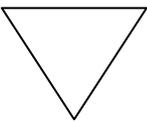
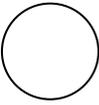
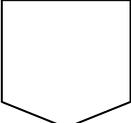
Diagrama de Flujo: Administración de Datos

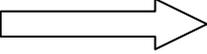
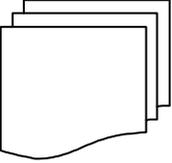
Jefe de Administración
De Recursos Humanos

Encargado de
Administración de
Datos



REFERENCIAS

	<p>INICIO O FIN</p>	<p>Inicio o fin del procedimiento.</p>
	<p>EMPLEADO, RESPONSABLE, DEPENDENCIA</p>	<p>Nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad y dependencia a la que pertenece.</p>
	<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>Se describe en forma literal la actividad a realizar</p>
	<p>DECISIÓN</p>	<p>Pregunta breve sobre la cual se toma una decisión</p>
	<p>ARCHIVO</p>	<p>Archivo de documento</p>
	<p>CONECTOR DE ACTIVIDADES</p>	<p>Indica dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación</p>
	<p>CONECTOR DE FIN DE PÁGINA</p>	<p>Indica que el procedimiento continúa en la página siguiente</p>

	<p>FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA</p>	<p>Indica la continuidad de las operaciones dentro de un procedimiento</p>
	<p>DOCUMENTO</p>	<p>Indica un perdido, reposición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.</p>
	<p>BLOQUE DE DOCUMENTOS</p>	<p>Para iniciar copias múltiples</p>
	<p>REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO</p>	<p>Lleva el código del procedimiento a seguir</p>

PERFILES DE PUESTOS

PUESTO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
---------------	-------------------------------------

SECTOR	Dirección de Recursos Humanos –Secretaría de Economía y Finanzas
---------------	--

MISIÓN	Gestionar la administración de los Recursos Humanos de la Entidad en un todo de acuerdo con las políticas de recursos humanos definidas por el la carta orgánica y legislación pertinente
---------------	---

FUNCIONES

Unificar la normativa aplicable al personal y definir lineamientos generales en material laboral.
 Desarrollar políticas de administración de recursos humanos.
 Realizar y promover la interrelación sistémica con las sectoriales promoviendo el cumplimiento eficiente de sus misiones y funciones.
 Administrar y controlar la información de las personas que trabajan en el Organismo.
 Resolver trámites vinculados a la administración de los empleados municipales según criterios técnicos establecidos.
 Administrar y fiscalizar todo lo referente al estado de salud de los empleados municipales.
 Desarrollar políticas de incorporación de recursos humanos y gestionar el proceso de incorporación efectiva de los mismos.
 Fomentar el desarrollo de habilidades referidas a la resolución de conflictos, clima laboral y herramientas de motivación, en los empleados municipales.
 Dirigir, coordinar y supervisar la gestión de los recursos humanos de su Área.
 Administrar los recursos del Área con el fin de promover y asegurar la correcta implementación de las políticas y procedimientos.
 Dirigir la elaboración de la propuesta de mejora o rediseño de la Política de Recursos Humanos y promover su aprobación.
 Supervisar los equipos de trabajo de las Secretarías de Administración de Personal y Planificación y Desarrollo de manera que alcancen los objetivos planteados.
 Promover la mejora continua de los procesos y tareas referidos a la gestión de Recursos Humanos de manera que se realicen en forma más eficiente y asegurando los controles.

TAREAS

Participar en la definición el Plan Estratégico de Recursos Humanos, identificando claramente las necesidades del Organismo.
 Participar en la elaboración de la Política de Recursos Humanos del Organismo conforme a las pautas establecidas y controlar su aplicación.
 Establecer directrices, pautas y controles necesarios para asegurar la correcta gestión del área.
 Planificar las tareas estableciendo claramente: objetivos, recursos tecnológicos y humanos necesarios.
 Administrar los recursos necesarios para lograr un óptimo funcionamiento del área a su cargo.
 Entender en el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, los sistemas de evaluación de desempeño, la retribución y los beneficios de los recursos humanos del Organismo, de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados.
 Entender en la aplicación de la legislación laboral y del Estatuto del Personal del Organismo.
 Entender en la definición de la estructura salarial del Organismo, promover su aprobación por la Superioridad y controlar su aplicación.
 Entender en la formulación de los planes de carrera y de los programas de capacitación para el desarrollo del personal, promover su aprobación y controlar su ejecución.
 Entender en la liquidación de remuneraciones, asignaciones y beneficios al personal.
 Formular el plan anual de trabajo de acuerdo a las estrategias definidas y políticas establecidas, controlar su implementación e informar sobre su cumplimiento.
 Supervisar el cumplimiento de la misión de las áreas a su cargo.
 Realizar el seguimiento y control del cumplimiento de la Política de Recursos Humanos, identificando posibles desvíos y realizando las correcciones a los mismos.
 Lograr la calidad en el servicio que presta el área, a los sectores del Organismo que lo requieran.
 Emitir las notificaciones al personal que resulten pertinentes.

Entender en la elaboración y consolidación de las previsiones presupuestarias del área y gastos en personal.
Participar en las negociaciones con el sindicato por los reclamos efectuados.
Participar en las negociaciones de acuerdos sobre propuestas específicas por medio de su intermediación entre las partes.
Controlar y autorizar las licencias gremiales solicitadas y mantener conocimiento respecto de las tutelas gremiales presentadas.
Efectuar reportes de gestión del área de Recursos Humanos a su superior inmediato, con detalle de los indicadores de ausentismo, licencias sin goce de haberes, personal planta permanente, contratado, etc.
Monitorear y distribuir la carga de trabajo de su equipo
Evaluar al personal de su Área según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos estipulados.
Ser el responsable integral por la gestión realizada.
Coordinar las gestiones individuales con los distintos organismos a los que el personal se encuentre afiliado o vinculado.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA

DEPENDENCIA SUPERIOR	SECRETARÍA DE ECONOMÍA
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	COORDINACIÓN DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

RELACIONES INTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
DEMÁS ÁREAS DEL ORGANISMO	Gestión de todo lo referente a la administración de los recursos humanos que desempeñan funciones en cada área

RELACIONES EXTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
SINDICATO CONSEJO DE REPRESENTANTES MUTUAL DEL EMPLEADO MUNICIPAL APROSS ART	Comunicar la licencia gremial autorizada al área donde se desempeña el empleado y al sindicato. Coordinar las gestiones individuales a los que el personal se encuentre afiliado o vinculado, en los temas de su competencia Intervenir en los aspectos referentes a los Riesgos del Trabajo.

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA OCUPAR EL PUESTO

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios en Recursos Humanos finalizados.
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en organismos públicos o en empresas multinacionales en puestos relacionados o similares. Experiencia en liderazgo de equipos de trabajo
CONDICIONES PERSONALES	Liderazgo. Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica. Orientación al cliente Interno y Externo. Motivación por calidad.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)

EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY	X	SI	X
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	
		NO TIENE		NO TIENE			

PUESTO	JEFE DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
---------------	---

SECTOR	Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos – Dirección de Recursos Humanos
---------------	--

MISIÓN	Dirigir y entender en la formulación de las propuestas de la política y planificación de Recursos Humanos del Organismo, en los procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo, haciendo cumplir las normas y procesos estipulados.
---------------	--

FUNCIONES	
<p>Promover el análisis de la Política de Recursos Humanos del Organismo y la adecuación de las mismas.</p> <p>Promover la consideración de proyectos inherentes a cambios en la estructura salarial del Organismo, en los planes de carrera y desarrollo del personal.</p> <p>Establecer los objetivos del Área para cada ejercicio y para los distintos departamentos que la conforman.</p> <p>Promover los cambios en las normas de procedimiento y en los programas de capacitación y entrenamiento necesarios para un eficiente cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Supervisar los equipos de trabajo del área de Reclutamiento, Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación de manera que alcancen los objetivos planteados.</p> <p>Supervisar la planificación y desarrollo de las tareas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.</p> <p>Intervenir en los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y selección cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.</p> <p>Promover la realización de evaluación de desempeño del personal a fin de cumplir con los objetivos del Organismo.</p>	

TAREAS	
<p>Analizar las políticas de recursos humanos y los procedimientos vigentes a los efectos de identificar necesidades de cambio o de incorporación de mejoras.</p> <p>Entender en la definición de las modificaciones a incorporar a las normas y políticas de su competencia en función de cambios en la legislación vigente de aplicación en el Organismo.</p> <p>Elaborar la Política y el sistema de Evaluación de Desempeño del Personal del Organismo.</p> <p>Supervisar el diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño.</p> <p>Definir el cronograma de acciones a desarrollar para la implementación del proceso (capacitación de los involucrados, preparación de los inputs para la evaluación, realización de la evaluación, entrevistas, y reportes de Recursos Humanos).</p> <p>Establecer los criterios para la evaluación de desempeño.</p> <p>Entender en la formulación del Plan Anual de Capacitación, promover su aplicación y dirigir su cumplimiento.</p> <p>Entender los procesos de reclutamiento, selección, promoción y evaluación de desempeño.</p> <p>Formular el plan anual de trabajo de acuerdo con los objetivos establecidos, controlar su implementación e informar sobre su cumplimiento.</p> <p>Elaborar recomendaciones a las áreas centrales que realicen análisis para cambios y mejoras a las políticas y procedimientos generales referidos a Planeamiento, reclutamiento, capacitación y selección para una mejora continua en los procesos.</p> <p>Entender en la consolidación, formulación y seguimiento de las previsiones presupuestarias destinadas a la cobertura de vacantes y en la emisión de información sobre su afectación.</p> <p>Promover e implementar planes de capacitación y desarrollo que satisfagan las necesidades de formación del personal del Organismo.</p> <p>Elaborar propuestas de modificaciones estatutarias o reglamentarias internas que correspondan por cambios en la legislación vigente.</p> <p>Formular propuestas para la definición de la estructura salarial en base a la definición vigente de los puestos de funciones y su valoración, coordinando los aspectos necesarios con el área competente.</p> <p>Formular los planes de carrera del Organismo, administrando los concursos relacionados y el desarrollo de la carrera de los empleados.</p> <p>Intervenir en el proceso de selección de personal y controlar el cumplimiento de los requisitos para su</p>	

designación.
Participar en el desarrollo de propuestas de diseño y elaboración de los sistemas de compensación e incentivos al personal.
Intervenir en la elaboración del presupuesto anual de recursos humanos.
Actuar en representación del Organismo frente al personal que participa de las actividades de capacitación y procesos de selección.
Realizar el seguimiento de las acciones efectuadas en los temas de su competencia para asegurar su cumplimiento efectivo.
Recomendar a la Dirección de recursos humanos ideas o alternativas de acción con el fin de facilitar la resolución de problemas.
Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes, tanto en su área como en las áreas intervinientes.
Monitorear y distribuir la carga de trabajo de su equipo.
Comunicar las novedades y planes en relación a la administración de recursos humanos.
Evaluar al personal de su Área según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos estipulados.
Emitir informes de gestión.
Ser el responsable integral por la gestión realizada.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	ENCARGADO DE CAPACITACION, ENCARGADO DE SELECCIÓN, ENCARGADO DE ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES, ENCARGADO DE LIQUIDACION DE HABERES

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Demás Áreas Internas	Tareas relacionadas a responder y receptar consultas y propuestas para mejorar la calidad de trabajo en el Organismo, cumplimentando las normas y políticas vigentes.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros	Presentar el expediente jubilatorio en la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros para que resuelva al respecto.
Cía. de Seguros	Presentar en Cía. de Seguros correspondiente, la ficha de alta del seguro obligatorio u optativo del personal que ingresa a la Institución, los expedientes para el cobro del seguro obligatorio por fallecimiento o incapacidad del titular, por enfermedad terminal o accidente del personal cuando corresponda. Recibir de la Cía. de Seguros el cheque correspondiente al pago del seguro e informar a la beneficiaria para entregarle el mismo o informar al beneficiario el número de expediente para que gestione el cobro en la Cía. de Seguros respectiva, según corresponda. Presentar en la Cía. de Seguros el padrón de los asegurados, las distintas pólizas y las actualizaciones de las fichas de seguro del personal de la Entidad.
Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros	Realizar la solicitud a la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de un informe individual sobre el tiempo faltante para acceder a la



	jubilación ordinaria.
--	-----------------------

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos finalizados.
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares, que le permitan conocer el contexto de trabajo. Conocimiento de normativas respectivas a la Administración Pública. Experiencia en Liderazgo.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, capacidad analítica, orientación al cliente interno y externo, aptitudes para trabajar en equipo, motivación por calidad, comunicación oral y escrita, capacidad de resolución de problemas, capacidad de negociación y organización

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY		SI	X
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR	X	NO TIENE	
		NO TIENE		NO TIENE			

PUESTO	ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
SECTOR	Sector de Reclutamiento y Selección – Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos – Dirección de Recursos Humanos
MISIÓN	Dirigir el proceso de reclutamiento y selección eficientemente, alcanzando la selección del postulante adecuado para el puesto indicado y cumpliendo con la política y procesos estipulados
FUNCIONES	
<p>Gestionar integralmente el proceso de selección desde la solicitud de cobertura hasta la incorporación o promoción del postulante adecuado al puesto, conforme a la política de selección vigente.</p> <p>Coordinar la búsqueda de postulantes para el puesto vacante.</p> <p>Organizar las convocatorias a examen de antecedentes y oposición.</p> <p>Establecer los objetivos del Departamento</p> <p>Promover la mejora continua de los procesos y políticas de reclutamiento y selección de manera que se realicen en forma más eficiente y eficaz.</p> <p>Intervenir en las actividades de selección cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.</p> <p>Planificar las actividades de ingreso necesarias.</p> <p>Promover la mejora continua de los procesos y políticas de ingresos y traslados de manera que se realicen en forma más eficiente y eficaz.</p> <p>Entender en la implementación, control de las actividades y evaluando la calidad de la orientación impartida a los empleados.</p>	
TAREAS	
<p>Fijar pautas generales de trabajo para su Departamento.</p> <p>Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes.</p> <p>Evaluar al personal de su área según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos que sean fijadas por la Dirección de Recursos Humanos.</p> <p>Actuar en representación del Organismo frente a los postulantes internos y externos.</p> <p>Solicitar capacitación del personal a cargo cuando lo estime necesario.</p> <p>Coordinar las acciones necesarias para seleccionar el tipo de reclutamiento acorde a las necesidades de Organismo</p> <p>Emplear los métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer a candidatos idóneos.</p> <p>Analizar las características del entorno General.</p> <p>Coordinar las acciones necesarias para la búsqueda interna y externa a fin de ocupar las vacantes en las diversas áreas del Organismo.</p> <p>Recibir de otras áreas las solicitudes de cobertura de vacantes a un puesto determinado.</p> <p>Redactar el memo de búsqueda para su publicación interna.</p> <p>Realizar la publicación de la búsqueda en forma interna mediante memos.</p> <p>Participar al área de Comité de Selección para garantizar el proceso de selección y la terna de postulantes mejor posicionados.</p> <p>Realizar la elevación al área de Comité Ejecutivo a fin de que autorice los postulantes seleccionados en el área de Comité de Selección.</p> <p>Coordinar con el sector de origen el reemplazo del recurso promovido o seleccionado internamente.</p> <p>Establecer los criterios de selección para cada puesto (tiempo de experiencia, sexo, edad, estudios, etc.)</p> <p>Coordinar conjuntamente con el personal a cargo los cronogramas de selección según las búsquedas, actualizándolo cuando sea necesario</p> <p>Coordinar la realización de entrevistas de devolución a los postulantes internos</p> <p>Proveer a la Dirección de Recursos Humanos la información sobre el estado del proceso de selección, sobre determinados postulantes, etc.</p> <p>Realizar un seguimiento del proceso de selección verificando el cumplimiento de los tiempos del proceso.</p> <p>Contactar al responsable del área que solicita cobertura de vacante para analizar la factibilidad de la cobertura con personal que está a disposición del área de Recursos Humanos o personas que han solicitado el traslado.</p> <p>Participar en la elaboración de las políticas de selección del Organismo.</p> <p>Coordinar con el responsable del área que solicita cobertura de vacante, el criterio de la búsqueda, lo</p>	

que se quiere medir a fin de que el responsable del área elabore el examen más adecuado teniendo en cuenta duración del mismo y la modalidad.
Elaborar políticas de ingreso y traslado conforme a los planes establecidos y promover su aprobación.
Velar que todas las actividades de ingreso y traslado se realicen bajo los estándares de calidad exigidos por el Organismo y por el empleado.
Visitar al Personal recientemente insertado al Organismo y para conseguir la retroalimentación de la actividad.
Incorporar y actualizar la información correspondiente al Personal recientemente insertado al Organismo.
Elaborar informes de gestión.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	COORDINADOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	NINGUNA

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Área solicitante de cobertura del puesto	Recibir de otras áreas las solicitudes de cobertura de vacantes a un puesto determinado

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Comité de Selección Comité Ejecutivo	Realizar la elevación de la terna de postulantes mejor posicionados
Postulantes internos	Coordinar la realización de entrevista de devolución

RELACIONES DE PARTICIPACIÓN	
ENTIDAD	FUNCIONES

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos finalizados
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares Experiencia en liderazgo de equipos de trabajo
CONDICIONES PERSONALES	Liderazgo. Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica. Orientación al cliente Interno y Externo. Motivación por calidad. Orientación a resultados Capacidad de organización y orientación.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI		LIBERADO		BLACK BERRY		SI	
NO TIENE	X	RESTRINGIDO	X	CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		

PUESTO	ENCARGADO DE CAPACITACION
---------------	----------------------------------

SECTOR	Sector de Capacitación – Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos - Dirección de Recursos Humanos
---------------	---

MISIÓN	Dirigir los procesos y actividades de capacitación a efectos de formar eficientemente al personal del Organismo en sus tareas para un mejor desempeño.
---------------	--

FUNCIONES

Gestionar en la detección y análisis de las necesidades de capacitación del personal del Organismo, conjuntamente con otras Áreas y con la Escuela de Administración Pública con el fin de dotar al mismo de los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones.
Planificar y desarrollar programas de capacitación permanentes.
Establecer los objetivos del Departamento conjuntamente con el Jefe de Departamento de Planificación y Desarrollo.
Promover la mejora continua de los procesos y políticas de capacitación de manera que se realicen en forma más eficiente y eficaz.
Entender en la implementación, control de los programas y cursos de capacitación y entrenamiento del Organismo, controlando el desarrollo de las actividades y evaluando la calidad de la instrucción impartida.
Mantener una vinculación con la Escuela de Administración Pública

TAREAS

Elaborar políticas de capacitación, conforme a los planes de carrera establecidos, y promover su aprobación.
Elaborar el Plan Anual de Capacitación del Organismo, de acuerdo con los objetivos establecidos, promover su aprobación e informar sobre su cumplimiento.
Fijar pautas generales de trabajo para su Departamento.
Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes.
Definir las prioridades del área de Capacitación.
Evaluar al personal de su área según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos que sean fijadas por la Dirección de Recursos Humanos.
Actuar en representación del Organismo frente a los Instructores Externos, empresas y consultoras que participan en las actividades de capacitación.
Ser responsable integral por la gestión realizada.
Tomar conocimiento de las actividades de capacitación solicitadas.
Participar en el análisis de las necesidades de capacitación informadas conjuntamente con el área que lo solicita.
Decidir el tratamiento que se le debe dar a la solicitud de capacitación recibida.
Analizar conjuntamente con el Coordinador de Planificación y Desarrollo, las capacitaciones externas solicitadas y las capacitaciones organizadas por el Organismo.
Velar que todas las actividades de capacitación se realicen bajo los estándares de calidad exigidos por el Organismo y por el Cliente Interno que lo solicita.
Visitar al Cliente Interno que participo de la capacitación para conseguir la retroalimentación de la actividad.
Promover la formación de instructores internos y establecer procedimientos para conocer y controlar las especializaciones y horas de dictado de cursos.
Efectuar la evaluación de los Instructores Internos y Externos previo análisis de cumplimiento de las características del mismo según las necesidades de capacitación.
Participar de reuniones de equipo del Área de la que depende.
Tomar la decisión sobre el Instructor Externo a contratar para la actividad, según las necesidades del caso.
Participar en la elección de los Instructores Internos seleccionados.
Realizar el seguimiento y control de la gestión de capacitación (evolución de indicadores, cantidad de cursos realizados, cantidad de personas capacitadas, resultados de las encuestas de satisfacción, etc.).
Colaborar en la realización de propuestas y diseño de las políticas de capacitación del Organismo

conjuntamente con la Escuela de Administración Pública

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA

DEPENDENCIA SUPERIOR	COORDINADOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	NINGUNA

RELACIONES INTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
Cliente Interno Instructores Internos	Visitar al Cliente Interno que participo de la capacitación para recibir la retroalimentación de la actividad

RELACIONES EXTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
Instructores Externos Consultoras	Actuar en representación del Organismo frente a los Instructores Externos, empresas y consultoras que participan en las actividades de capacitación

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos finalizados
EXPERIENCIA LABORAL	Conocimiento de normativas respectivas a la Administración Pública. Experiencia en Liderazgo.
CONDICIONES PERSONALES	Liderazgo. Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica. Orientación al cliente Interno y Externo. Motivación por calidad. Orientación a resultados. Capacidad de organización y orientación. Habilidades de Comunicación

EQUIPAMIENTO (marcar con X)

EQUIPO INFORMATICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI		LIBERADO		BLACK BERRY		SI	
NO TIENE	X	RESTRINGIDO	X	CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		

PUESTO	ENCARGADO DE SALARIOS
---------------	------------------------------

SECTOR	Sector de Salarios – Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos - Dirección de Recursos Humanos
---------------	---

MISIÓN	Dirigir eficientemente el proceso de liquidación de haberes del personal del Organismo alcanzado la óptima calidad de la misma conforme a las normas y procesos estipulados.
---------------	--

FUNCIONES	
<p>Establecer los objetivos del Departamento en forma general.</p> <p>Promover la mejora continua de los procesos relacionados a la Liquidación de Haberes de manera que se realicen en forma más eficiente, eficaz asegurando los controles pertinentes.</p> <p>Intervenir en los procesos referidos a Liquidación de Haberes cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.</p> <p>Entender en los procesos de liquidación de haberes y otros beneficios al personal del Organismo</p>	

TAREAS	
<p>Fijar pautas generales de trabajo para su Departamento.</p> <p>Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes, tanto en su Departamento como en las áreas intervinientes.</p> <p>Evaluar al personal de su área según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos que sean fijadas por las áreas correspondientes de Recursos Humanos.</p> <p>Elaborar recomendaciones a las áreas centrales que se realicen análisis para cambios y mejoras a las políticas y procedimientos generales referidos a Liquidación de Haberes para una mejora continua en los procesos.</p> <p>Participar en los procesos inherentes a la liquidación de haberes, asignaciones familiares y beneficios al personal.</p> <p>Entender en el registro y procesamiento de la información vinculada con las liquidaciones a su cargo.</p> <p>Emitir informes de gestión.</p> <p>Elaborar el expediente de los distintos tipos de sueldo.</p> <p>Proporcionar la información al contador externo para cumplimentar las normativas impositivas y las retenciones correspondientes.</p> <p>Poner a disposición del tribunal de cuentas la información requerida en relación a la liquidación de haberes.</p> <p>Mantener actualizado el sistema de liquidación de haberes provisto por la entidad bancaria a través de la cual se pagan los sueldos.</p>	

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	COORDINADOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	NINGUNA

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Demás Áreas del Organismo	Tareas relacionadas con la interacción para promover propuestas de mejoras en lo que se relaciona a las tareas que desarrolla el área. Responder a consultas que realizan los clientes internos, relacionados a la labor del área

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Bancos	Mantener actualizado el sistema de liquidación de haberes provisto por la entidad bancaria a través



Contadora	de la cual se pagan los sueldos. Proporcionar la información requerida para cumplimentar las normativas impositivas y las retenciones correspondientes
-----------	---

RELACIONES DE PARTICIPACIÓN	
ENTIDAD	FUNCIONES

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Ciencias Económicas finalizados
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares, que le permitan conocer el contexto de trabajo. Conocimiento de normativas respectivas a la Administración Pública.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo. Capacidad y conocimiento de gestión de la Información. Capacidades de gestión.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMATICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		

PUESTO	ENCARGADO DE ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL
---------------	---

SECTOR	Sector de Estructura Orgánica y Funcional - Jefatura de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos - Dirección de Recursos Humanos
---------------	--

MISIÓN	Dirigir y formular políticas y la planificación de Recursos Humanos del Organismo, en los procesos de análisis y descripción de puestos conforme a las normas y procesos estipulados.
---------------	---

FUNCIONES
<p>Establecer los objetivos del Departamento en forma general.</p> <p>Promover la mejora continua de los procesos relacionados en la estructura orgánica y de funciones de manera que se realicen en forma más eficiente, eficaz asegurando los controles pertinentes.</p> <p>Intervenir en los procesos referidos a la estructura orgánica y de funciones cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.</p>

TAREAS
<p>Fijar pautas generales de trabajo para su Departamento.</p> <p>Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes, tanto en su Departamento como en las áreas intervinientes.</p> <p>Monitorear y distribuir la carga de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre los diferentes puestos según se requiera.</p> <p>Elaborar recomendaciones a los encargados de las Áreas de selección, capacitación, promoción, liquidación de haberes, evaluación de desempeño y salud ocupacional con el fin de realizar mejoras en las políticas y procedimientos generales.</p> <p>Participar en los procesos inherentes al análisis y descripción de puestos de las Áreas que se requieran.</p> <p>Entender en el registro y procesamiento de la información vinculada con las descripciones de puestos en general.</p> <p>Utilizar las herramientas mas adecuadas para la recolección de la información pautando tiempos y modalidad.</p> <p>Ser responsable integral por la gestión realizada.</p> <p>Emitir informes de gestión.</p>

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	COORDINADOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	NINGUNA

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Demás Áreas del Organismo	Tareas relacionadas con la interacción para promover propuestas de mejoras en lo que se relaciona a las tareas que desarrolla el área.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA

RELACIONES DE PARTICIPACIÓN	
ENTIDAD	FUNCIONES

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos



EXPERIENCIA LABORAL	finalizados Experiencia en puestos relacionados o similares, que le permitan conocer el contexto de trabajo. Conocimiento de normativas respectivas a la Administración Pública.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica. Orientación al cliente Interno. Motivación por calidad. Orientación a resultados Capacidad de organización y orientación.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMATICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		

PUESTO	JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
---------------	---

SECTOR	Jefatura de Administración de Recursos Humanos – Dirección de Recursos Humanos.
---------------	---

MISIÓN	Dirigir las actividades relacionadas con la gestión de la administración de todo personal respecto a su situación laboral, como aquellas inherentes al control de su asistencia, notificación de sanciones disciplinarias dispuestas, retiro, condiciones de trabajo, entre otras, haciendo cumplir las normas y procesos vigentes.
---------------	---

FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos del área para cada ejercicio. • Administrar los recursos del área con el fin de promover y asegurar la correcta implementación de las políticas y procedimientos vigentes. • Entender en las tareas administrativas relacionadas con la gestión de recursos humanos del organismo. • Supervisar los equipos de trabajo de Asistencia, Asuntos Legales, Prevención de Riesgo Laboral y Administración de Datos de manera que alcancen los objetivos que le fueron planteados. • Intervenir en los procesos y tareas relacionadas a la administración de la gestión de recursos humanos cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido. • Velar por la búsqueda de beneficios de todo tipo para los empleados del organismo.

TAREAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la interpretación de las normas laborales vinculadas con la Institución y emitir las recomendaciones pertinentes. • Participar y asesorar a su equipo de trabajo, respecto de las solicitudes de licencias especiales con y sin goce de haberes y pases a comisión, elaborando los proyectos de resolución correspondientes. • Fiscalizar la asistencia del personal. • Entender en la notificación, registro y archivo de las sanciones disciplinarias dispuestas. • Supervisar el efectivo mantenimiento de los legajos del personal. • Entender en la implementación de la política de recursos humanos de la Institución. • Entender en la relación con los organismos fiscales y previsionales. • Participar en la resolución de los recursos laborales que, sobre los temas de su competencia, interponga el personal de la Institución. • Intervenir en las relaciones de su sector a cargo con la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiro por personal jubilado. • Formular el plan anual de trabajo de acuerdo con los objetivos establecidos, controlar su implementación e informar sobre su cumplimiento. • Promover los cambios en las normas de procedimiento y en los programas de capacitación y entrenamiento necesarios para un eficiente cumplimiento de sus funciones. • Supervisar el cumplimiento de la misión de las áreas a su cargo. • Monitorear y distribuir la carga de trabajo de su equipo. • Evaluar al personal a cargo según los parámetros, la frecuencia y los procedimientos que sean fijadas por la Dirección de Recursos Humanos. • Asignar y delegar tareas a su personal a cargo. • Ser el responsable integral por lo actuado. • Coordinar la elaboración de los pliegos técnicos para la contratación de servicios externos relacionados al área de Prevención de Riesgo Laboral. • Buscar y averiguar las compañías de seguro que otorguen mayores beneficios para el personal del Organismo, en cuanto a mayor grado de cobertura.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	Director de Recursos Humanos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	Encargado de Prevención de Riesgo Laboral Encargado de Asuntos Legales Encargado de Administración de Datos Encargado de Asistencia

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Encargado de Prevención de Riesgo Laboral Encargado de Asuntos Legales Encargado de Administración de Datos Encargado de Asistencia	Tareas relacionadas con la verificación, análisis, acompañamiento y delegación de tareas relacionadas con cada uno de los departamentos y sectores a cargo. Con el fin de cumplimentar con las normas y políticas internas del organismo. Garantizado la eficiencia y eficacia de las gestiones que realiza el Departamento de Recursos Humanos
Demás Áreas del Municipio	Gestionar tareas en conjunto para la mejor calidad y desarrollo de los recursos humanos de la institución. Responder a consultas relacionadas al sector en el caso que sea necesario.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiro	Intervenir en las relaciones de sus sectores a cargo con la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiro por personal jubilado.
ART	Buscar y averiguar las compañías de seguro que otorguen mayores beneficios para el personal del Organismo, en cuanto a mayor grado de cobertura.

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios en Recursos Humanos finalizados.
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares, experiencia en liderazgo de equipos de trabajo, Conocimiento de normativas vigente.
CONDICIONES PERSONALES	Liderazgo, personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica, orientación al cliente interno y externo, motivación por la calidad.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY		SI	X
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR	X	NO TIENE	
		NO TIENE		NO TIENE			

PUESTO	ENCARGADO DE ASUNTOS LEGALES
---------------	-------------------------------------

SECTOR	Área de Asuntos Legales – Jefatura de Administración de Personal – Dirección de Recursos Humanos
---------------	--

MISIÓN	Entender y atender todas aquellas gestiones que hacen a la relación entre el personal del organismo con otros entes sociales y laborales. Dirigir en forma integral los procesos que conforman servicios al personal incluyendo los procesos referidos a jubilación, indemnización, seguro de vida, etc. en forma eficiente, cumpliendo con las normas y procesos estipulados. Gestionar las acciones tendientes al cumplimiento de las disposiciones resolutivas respecto de la relación laboral entre el municipio y sus empleados, de manera eficaz y conforme a lo dispuesto en el reglamento y procesos vigentes.
---------------	--

FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las gestiones individuales con los entes a los que el personal se encuentre afiliado o vinculado, en los temas de su competencia. • Gestionar las licencias gremiales de personal del organismo y tutela gremial de los delegados. • Gestionar la jubilación (ordinaria o por invalidez) del personal del organismo. • Gestionar el seguro de vida obligatorio del personal del organismo y cobro de los mismos con la Cía. de Seguros correspondiente. • Realizar las gestiones asociadas a los servicios cuyos beneficiarios son los empleados del organismo. • Gestionar las jubilaciones del personal del organismo ante los entes respectivos. • Establecer los objetivos del área orientados al cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos y aquellos de la municipalidad.

TAREAS

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar todos los proyectos resolutivos que se elevan al área de Asesoría Letrada de la Municipalidad. • Asesorar a su equipo de trabajo en la interpretación de las Resoluciones adoptadas por el área de Asesoría Letrada. • Comunicar a las distintas áreas del Organismo las novedades del personal respecto a cumplimiento de suspensiones y sanciones, mediante el formulario correspondiente. • Supervisar y actualizar la base de datos inherente a las resoluciones del área de Asesoría Letrada de la Municipalidad sobre la aplicación de medidas disciplinarias. • Elaborar memos de novedades de personal. • Entrevistar personalmente o vía telefónica, a los responsables de las distintas áreas centrales del Organismo, con el objeto de que adecuen el cumplimiento de las sanciones disciplinarias de manera que no impacte en forma negativa en la operatoria diaria y en los haberes mensuales del personal. • Citar y entrevistar al personal impuesto de obligaciones restitutorias con el objeto de generar un acuerdo o convenio que posibilite la recuperación del daño causado a los intereses del Organismo. • Participar en la elaboración de recomendaciones de cambios y mejoras a las políticas y procedimientos generales. • Formular el plan anual de trabajo de acuerdo con los objetivos establecidos. • Efectuar informes semestrales sobre el grado de cumplimiento del plan de trabajo. • Elaborar recomendaciones a las áreas centrales que realicen análisis para cambios y mejoras a las políticas y procedimientos generales referidos a Relaciones Laborales para una mejora continua en los procesos. • Controlar las licencias gremiales solicitadas y mantener conocimiento respecto de las tutelas gremiales presentadas. • Recibir del Sindicato de Trabajadores Municipales la solicitud de licencia gremial o franquicia gremial de un empleado, o por medio de carta documento, el comunicando de la tutela gremial de un delegado elegido para desempeñar algún cargo gremial. • Gestionar la autorización de la solicitud de licencia gremial. • Comunicar la licencia gremial autorizada al área donde se desempeña el empleado y al sindicato. • Enviar al área de Administración de Datos la solicitud de licencia gremial autorizada para su guarda en
--

el legajo del empleado en cuestión.

- Ingresar al sistema la licencia gremial o tutela gremial en la base respectiva.
- Entender las aplicaciones de la legislación laboral.
- Atender al empleado que solicita la jubilación (ordinaria o invalidez) y verificar que cumpla con los requisitos de ley para acceder a la misma.
- Asesorar al empleado respecto de los trámites y requisitos necesarios para acceder a la Jubilación (ordinaria, por invalidez, etc.).
- Realizar la solicitud a la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de un informe individual sobre el tiempo faltante para acceder a la jubilación ordinaria.
- Elevar a la intendencia el proyecto de aceptación de renuncia para acceder a la jubilación (ordinaria o por invalidez).
- Comunicar mediante carta documento al empleado sobre la aceptación de la renuncia para acceder a la jubilación.
- Confeccionar y controlar la correcta integración del expediente jubilatorio del empleado.
- Presentar el expediente jubilatorio en la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros para que resuelva al respecto.
- Recibir las resoluciones de la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros.
- Atender reclamos y consultas de personal jubilado por la falta de percepción de algún concepto o solicitud de certificación de sueldos.
- Asesorar al empleado respecto del seguro obligatorio, la cobertura, costos, siniestros, capitales y la integración del formulario correspondiente.
- Efectuar el alta del seguro obligatorio del empleado en el sistema de recursos humanos.
- Presentar en Cía. de Seguros correspondiente la ficha de alta del seguro obligatorio del personal que ingresa al organismo, los expedientes para el cobro del seguro obligatorio por fallecimiento o incapacidad del titular, por enfermedad terminal o accidente del personal cuando corresponda.
- Solicitar al beneficiario, ante novedad de fallecimiento de un empleado, la documentación correspondiente para el cobro del seguro obligatorio y la integración y firma del formulario respectivo.
- Recibir la novedad de la incapacidad, enfermedad terminal o accidente del empleado y solicitar al beneficiario la documentación correspondiente para el cobro del seguro y la integración de los formularios respectivos.
- Conformar el expediente para el cobro del seguro obligatorio u optativo por muerte, incapacidad, enfermedad terminal o accidente del empleado activo para su presentación en la Cía. de Seguros.
- Presentar en la Cía. de Seguros el padrón de los asegurados, las distintas pólizas y las actualizaciones de las fichas de seguro del personal de la entidad.
- Elaborar y proponer proyectos tendientes a la prestación de servicios y beneficios al personal tanto en forma interna como en coordinación con empresas o entidades externas.
- Efectuar la certificación de asignaciones familiares solicitado por el personal, previa verificación de la información.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA

DEPENDENCIA SUPERIOR	Jefe de Administración de Recursos Humanos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	

RELACIONES INTERNAS

ACTOR	TAREA RELACIONADA
Áreas Internas	Asesorar en materia de sus obligaciones legales y accionar frente al comportamiento en actividades sindicales.
Intendencia	Elevar a Intendencia el proyecto de aceptación de renuncia para acceder a la jubilación (ordinaria o por invalidez).
Administración de Datos	Enviar al área de Administración de Datos la solicitud de licencia gremial autorizada para su guarda en el legajo del empleado en cuestión.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Organismos sociales a los cuales el personal se encuentra afiliado o vinculado	Coordinar las gestiones individuales a los que el personal se encuentre afiliado o vinculado, en los temas de su competencia.
Sindicato de Trabajadores Municipales	Comunicar la licencia gremial autorizada al área donde se desempeña el empleado y al sindicato.
Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros	Presentar el expediente jubilatorio en la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros para que resuelva al respecto.
Cía. de Seguros	Presentar en Cía. de Seguros correspondiente, la ficha de alta del seguro obligatorio u optativo del personal que ingresa a la Institución, los expedientes para el cobro del seguro obligatorio por fallecimiento o incapacidad del titular, por enfermedad terminal o accidente del personal cuando corresponda. Presentar en la Cía. de Seguros el padrón de los asegurados, las distintas pólizas y las actualizaciones de las fichas de seguro del personal de la Entidad.

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios en Abogacía finalizados.
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares, que le permitan conocer el contexto de trabajo. Conocimiento de normativas respectivas a la Administración Pública.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, capacidad analítica, orientación al cliente interno y externo, aptitudes para trabajar en equipo, motivación por calidad, comunicación oral y escrita, capacidad de resolución de problemas, capacidad de negociación, capacidad y conocimiento de gestión de la Información.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	x	BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		

PUESTO	ENCARGADO DE PREVENCIÓN DE RIESGO LABORAL
---------------	--

SECTOR	Sector de Prevención de Riesgo Laboral – Jefatura de Administración de Personal – Dirección de Recursos Humanos
---------------	---

MISIÓN	Prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de trabajo latentes en las distintas áreas del organismo, conforme a las normas vigentes. Entender en la prevención y atención al personal en los temas relacionados con la salud, la higiene y la seguridad en el trabajo, de acuerdo con las normas vigentes.
---------------	---

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Entender los aspectos relacionados con las medidas de higiene y seguridad laboral. • Proteger, preservar y mantener la integridad psicofísica del personal del Organismo. • Desarrollar y estimular en el personal una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral. • Desarrollar y aplicar las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que permitan el cumplimiento de la legislación vigente en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo. 	

TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en el servicio de asistencia médica primaria permanente en el Organismo. • Efectuar la inspección de condiciones de higiene y seguridad de las diferentes áreas del Organismo. • Investigar las causas de ocurrencia de los accidentes de trabajo del personal. • Promover acciones preventivas y correctivas para adecuar las condiciones del ambiente de trabajo. • Controlar la prestación de servicios externos relacionados con el área. • Seleccionar los elementos de protección personal a utilizar por los empleados en relación a los riesgos en los puestos de trabajo. • Analizar y evaluar las condiciones higiénicas del ambiente de trabajo. • Realizar estudios ergonómicos de puestos de trabajo. • Efectuar guardias pasivas permanentes por posibles contingencias en las diferentes áreas del Organismo. • Efectuar visitas a las diferentes áreas para controlar las condiciones ambientales y asistir a las mismas respecto de determinar las adecuadas condiciones higiénicas ambientales de trabajo. • Controlar el cumplimiento de la legislación vigente en el Organismo y contratistas que realizan trabajos para la Institución. • Desarrollar y controlar la aplicación de la Política de Higiene y Seguridad del Organismo. • Promover la realización de exámenes médicos pre ocupacionales y entender en su evaluación. • Realizar las gestiones pertinentes para la adaptación de los lugares de trabajo que resulten necesarias, a fin de asegurar adecuadas condiciones ambientales y de seguridad. • Formular planes médicos preventivos y asistenciales y entender en su implementación. • Mediar en la relación del Organismo con las Administradoras de Riesgos del Trabajo. • Promover la realización de presentaciones y cursos de capacitación vinculados con sus funciones, conjuntamente con el Área de Capacitación. • Generar informes de gestión de lo realizado en el área. • Elaborar los pliegos técnicos para la contratación de servicios externos relacionados con el área. 	

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	Jefe de Administración de Recursos Humanos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Área de Capacitación	Promover la realización de presentaciones y cursos de capacitación vinculados con sus funciones, conjuntamente
Áreas Centrales	Efectuar visitas a las diferentes áreas para controlar las condiciones ambientales y asistir a las mismas en las adecuadas condiciones higiénicas ambientales de trabajo.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Aseguradoras de Riesgo de Trabajo	Intervenir en la relación del Organismo con las Administradoras de Riesgos del Trabajo.

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos finalizados
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares que le permitan conocer el contexto de trabajo, conocimiento de la normativa vigente.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, capacidad analítica, orientación al cliente interno, motivación por la calidad, orientación a resultados.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO		BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO	X	CELULAR	X	NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE			

PUESTO	ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN DE DATOS (ARCHIVO)
---------------	---

SECTOR	Sector de Administración de Datos – Jefatura de Administración de Recursos Humanos – Dirección de Recursos Humanos
---------------	--

MISIÓN	Realizar guarda, archivo y conservación de la documentación inherente a la cronología de la carrera del personal del organismo, conforme a la reglamentación vigente.
---------------	---

FUNCIONES

- Gestionar integralmente las tareas inherentes al archivo de legajos de personal y su mantenimiento, conforme a las normas y procesos vigentes.
- Gestionar la provisión de información a las áreas solicitantes.
- Administrar el archivo de personal del organismo.
- Mantener la integridad de los legajos del personal de la entidad.

TAREAS

- Armar el Legajo del empleado ingresante, ordenando la documentación cronológicamente.
- Efectuar el foliado correlativo de cada hoja que conforma el Legajo del empleado.
- Efectuar el ingreso de los nuevos legajos en la base de datos a fin de realizar un control de los legajos archivados en el área.
- Mantener diariamente en orden y completos los Legajos del personal del Organismo.
- Recibir los legajos médicos pre ocupacionales del personal ingresante para su guarda.
- Archivar cada legajo médico pre ocupacional en el Legajo correspondiente al empleado.
- Controlar el ingreso de los nuevos legajos en la base de datos a fin de realizar un control de los legajos archivados en el área.
- Recibir de las diferentes áreas solicitudes de información sobre un empleado en particular.
- Proveer de la información a las áreas que lo solicitan, telefónicamente o mediante el envío de una copia de la documentación.
- Realizar el seguimiento y reclamar la devolución de documentación
- Depurar el archivo de personal de aquellos legajos correspondientes a empleados que se desvinculan, remitiéndolos al archivo general.
- Participar en la elaboración de recomendaciones de cambios y mejoras a las políticas y procedimientos generales.
- Recibir la documentación generada o recibida por la Dirección de Recursos Humanos para su clasificación y archivo.
- Clasificar la documentación recibida por número de legajo y ordenar por fechas.
- Efectuar la transcripción a la carátula de cada legajo correspondiente, las novedades definitivas (asensos, traslados definitivos, sanciones, apercibimientos, cesantías, etc.)
- Archivar la documentación ordenada y clasificada en el legajo correspondiente a cada empleado.

RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA

DEPENDENCIA SUPERIOR	Jefatura de Administración de Recursos Humanos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	



RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Áreas pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos	Recibir la documentación generada o recibida por la Dirección de Recursos Humanos para su clasificación y archivo. Recibir de la Dirección de Recursos Humanos la documentación correspondiente al legajo del nuevo personal ingresante.
Otras áreas de la municipalidad	Proveer de la información a las áreas que lo solicitan, telefónicamente o mediante el envío de una copia de la documentación.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Ninguna	

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Poseer los conocimientos pertinentes para el desempeño de sus funciones
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos en puestos relacionados o similares que le permitan conocer el contexto de trabajo. No excluyente.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, capacidad analítica, orientación al cliente interno, motivación por calidad.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO		BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE	x	NO TIENE	X		

PUESTO	ENCARGADO DE ASISTENCIA
---------------	--------------------------------

SECTOR	Sector de Asistencia - Jefatura de Administración de Personal – Dirección de Recursos Humanos
---------------	---

MISIÓN	Gestionar eficientemente la registración de las inasistencias informadas, duración y causa de las mismas de todo el personal del Organismo, conforme a reglamentación y procesos vigentes.
---------------	--

FUNCIONES

- Gestionar integralmente todo el proceso de administración de asistencia según la reglamentación y procesos vigentes.
- Intervenir en el proceso de control de asistencias cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.
- Gestionar las certificaciones de enfermedad del personal ausente del Organismo.
- Gestionar las licencias por accidente de trabajo.

TAREAS

- Efectuar el control y seguimiento de las carpetas médicas por enfermedad prolongada, teniendo en cuenta recidivas.
- Mantener relación con Prevención de Riesgo Laboral en cuanto al seguimiento y supervisión de los certificados médicos homologados y enfermos en general.
- Efectuar el control y seguimiento de la realización de Juntas Médicas.
- Informar a los distintos responsables de áreas estado de licencias reglamentarias del personal al inicio del periodo.
- Efectuar reportes estadísticos con indicadores de ausentismo, tardanzas y horas extras por requerimiento de la Dirección de Recursos Humanos y demás áreas.
- Recibir de las diferentes áreas las novedades de inasistencia diarias (con aviso, sin aviso, enfermedad y enfermedad familiar, etc.)
- Efectuar el control de las inasistencias sin aviso y sin permiso a fin de intimar al empleado, mediante carta documento, para que se reintegre a sus tareas habituales.
- Informar al Área Asuntos Legales las novedades de empleados intimados que no se reintegran a sus funciones para que proceda al respecto.
- Efectuar reporte de informes de Inasistencia al área de Asuntos Legales del Departamento de Recursos Humanos.
- Controlar e ingresar al sistema, las novedades de inasistencia.
- Elaborar la base con el personal con licencia por enfermedad del día para gestionar las visitas del médico.
- Recibir e ingresar los partes médicos de visitas domiciliarias y certificados médicos homologados del personal.
- Enviar copias de los partes médicos, al lugar de trabajo de destino del personal enfermo.
- Atender telefónicamente las consultas de sucursales y áreas centrales respecto a inasistencias.
- Enviar al sector de Administración de Datos las solicitudes de licencia de áreas centrales, para su guarda en el legajo del empleado.
- Archivar las planillas de novedades de inasistencias en lugar habilitado al efecto.
- Controlar los días injustificados de inasistencia del mes anterior mediante punteo de los listados respectivos.
- Efectuar la revisión por reclamos del personal respecto a estados de licencias.
- Recibir del personal de áreas centrales y descentralizadas las solicitudes de días de reintegro.
- Analizar la pertinencia o no de las solicitudes de días de reintegro recibidas, conjuntamente con el responsable del Sector.
- Efectuar el control y seguimiento de llegadas tarde a fin de cumplir las reglamentaciones en cuanto a los descuentos correspondientes.
- Recibir del área donde trabaja el empleado en cuestión, el formulario de denuncia de accidente de trabajo.
- Efectuar el ingreso en el sistema del código correspondiente por accidente de trabajo para la primera

<p>cantidad de días establecidos en la Ley de Riesgo de Trabajo, registrando el código correspondiente por accidente de trabajo para los días subsiguientes a fin de que se liquide correctamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remitir el formulario de denuncia de accidente de trabajo a la A.R.T. 	
RELACIONES DE AUTORIDAD INTERNA	
DEPENDENCIA SUPERIOR	Jefatura de Administración de Recursos Humanos
DEPENDENCIAS SUBORDINADAS	

RELACIONES INTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Asuntos Legales	Informar al Área Asuntos Legales las novedades de empleados intimados que no se reintegran a sus funciones para que proceda al respecto.
Áreas Centrales y descentralizadas	Atender telefónicamente las consultas de las diferentes áreas respecto a inasistencias. Recibir de las distintas áreas, controlar e ingresar al sistema, las novedades de inasistencia (con aviso, sin aviso, enfermedad y enfermedad familiar).
Administración de Datos	Enviar al Sector de Administración de Datos las solicitudes de licencia de las diferentes áreas, para su guarda en el legajo del empleado.

RELACIONES EXTERNAS	
ACTOR	TAREA RELACIONADA
Aseguradora de Riesgos de Trabajo	Remitir el formulario de denuncia de accidente de trabajo a la A.R.T.

REQUISITOS RECOMENDADOS PARA EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Estudios Universitarios de Recursos Humanos finalizados.
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en puestos relacionados o similares, que le permitan conocer el contexto de trabajo; Conocimiento de normativas vigentes.
CONDICIONES PERSONALES	Personalidad proactiva, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad analítica, orientación al cliente interno.

EQUIPAMIENTO (marcar con X)							
EQUIPO INFORMÁTICO CON APLICATIVOS		INTERNET		TELEFONIA CELULAR		TARJETA PERSONAL	
SI	X	LIBERADO	X	BLACK BERRY		SI	
NO TIENE		RESTRINGIDO		CELULAR		NO TIENE	X
		NO TIENE		NO TIENE	X		



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

BIBLIOGRAFÍA

- *“Administración” Robbins Stephen, Coulter Mary. Editorial Prentice Hall. México. 2000*
- *“Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio”. Ricardo F. Solana. Ediciones Interoceanicas SA. Bs As. Argentina. 1993*
- *“Administración de Personal y Recursos Humanos”. William B. Werther Jr. Y KeitDaves. Mc Graw Hill. México D.F. Julio 2000*
- *“Administración de Recursos humanos”. Idalberto Chiavenmatto. 5º Edición. Mc Graw Hill. Colombia. 2001*
- *Autonomía Municipal en curso de municipalismo. Bauza, Salvador Eduardo.*
- *Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Villa Carlos Paz. Publicada en el año 2007*
- *Constitución de la Provincia de Córdoba*
- *Constitución Nacional- Sancionada por la Convención Nacional Constituyente el 11 de marzo de 1949.*
- *“Contribuciones a al gestión pública” Daniel Scandizzo, David Martinez, Francisco Delgadino, Juan Alippi, Edgardo Olivetti. EDUCC de la Universidad Católica de Córdoba. Argentina. 2006*
- *“Contribuciones a la gestión pública 2” Emilio Graglia, Daniel Scandizo, David Martinez, Francisco Delgadino, Juan Alippi, Edgardo Olivetti. EDUCC de la Universidad Católica de Córdoba. Argentina. 2007*
- *“Dirección y Administración de Recursos Humanos” George Milkovich, John Bordreau. Mc Graw Hill. 1997*
- *Economía del Sector Público. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill/ Interamericana de Colombia; Introducción. Macón J. (2000)*



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- *Estatuto del Empleado Municipal*
- *“Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Salud”. México DF. 2004*
- *Gobierno y administración de la República Argentina, 2° ed., Buenos Aires, 1959. Linares Quintana, segundo Victor Cayetano*
- *“Institucionalizar la Gerencia Pública: Retos y Dificultades”. Francisco Longo.*
- *“La Gestión Organizacional en la Administración Pública”. Eduardo Jorge Arnoletto. EDUCC de la Universidad Católica de Córdoba. Argentina. 2004*
- *“La Gestión de los Recursos Humanos” Simon Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan Jackson y Randall Schuler. 3° edición*
- *“Las Organizaciones” Gibson, Ivancevich y Donnely. 8° Edición. Mc Graw Hill. Colombia. 1998*
- Ley N° 8102 “Regimen de Municipios y Comunas”
- “Manual de Personal” – Roland Press y John F Mee – 1958
- *“Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales”. Luis Alberto Ortiz Ibáñez*
- *“Merito y Flexibilidad”. Francisco Longo. Ediciones Paidós Ibérica SA. Año 2004*
- www.altonivel.com.mex
- www.cba.gov.a
- www.monografias.com
- www.senado.gov.ar



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

- www.taringa.net
- www.usp.funcionpublica.gob.mx
- www.unal.edu.co



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR

ANEXO
PALABRAS CLAVES



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ACCOUNTABILITY.- Obligación de rendir cuentas.

ACTIVIDAD.- Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.- Son aquellas intrínsecas y esenciales para la ejecución del procedimiento que permiten con su desarrollo el logro de los objetivos establecidos.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- Técnica en que la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado tales objetivos.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen, y conservan el número y tipo de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza de trabajo efectiva.

ADQUISICION DE RECURSOS HUMANOS EXTERNOS.- Función de personal que se descompone en el reclutamiento, la selección y la contratación de nuevos empleados.

AGENCIA DE EMPLEOS.- Entidad que proporciona a una organización recursos humanos potencialmente idóneos.

ANÁLISIS.- Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

ANALISIS DE PUESTOS.- Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

ANTIGÜEDAD.- Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. Por lo general, es proporcional a ciertas prestaciones adicionales, como períodos vacacionales más extensos.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

APTITUD PROFESIONAL.- Capacidad o habilidad potencial que tiene un individuo para poder llegar a realizar satisfactoriamente una actividad profesional. La aptitud profesional no implica que el individuo no sea capaz de realizar en este momento tal actividad profesional, sino que sí puede llegar a adquirir los recursos mínimos para poder desempeñarla correctamente.

ASESORIAS.- Proceso de discusión con un empleado de un problema para colaborar a solucionarlo de manera óptima.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.- Evaluación objetiva de las actividades de manejo de personal que se llevan a cabo dentro de una organización.

AUSENTISMO.- Fenómeno directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que muestra la calidad del entorno laboral.

AUTONOMIA.- Control que se ejerce sobre las labores propias.

AUTORIDAD.- Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen dos tipos de autoridad formal; la funcional, que es la facultad de mando que ejercen varios funcionarios en un mismo grupo de trabajo, cada uno para funciones distintas y la lineal, que es facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.

AVISOS DE SOLICITUD DE PERSONAL.- Inserción en un medio de comunicación en el que se describen el puesto y sus prestaciones, se identifica a la organización y se suministran instrucciones respecto a la forma de efectuar la solicitud de empleo.

CADENA DE MANDO.- Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del Titular hasta nivel de Jefe de Departamento.

CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL.- Balance general de la supervisión,



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

condiciones de trabajo, niveles de compensación y puestos de trabajo en una organización.

CANDIDATO / A.- Persona que reúne los requisitos preestablecidos y / o legales para ser elegido en un determinado proceso.

CAPACITACION: Proceso por el cual los servidores públicos son inducidos, preparados y actualizados para el eficiente desempeño de las funciones de un puesto y su desarrollo profesional y, cuando corresponda, para contribuir a la certificación de capacidades profesionales.

CARGA DE TRABAJO.- Es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.

CARRERA PROFESIONAL.- Suma de todas las funciones profesionales ejercidas por un individuo en el curso de su vida.

CLIMA ORGANIZACIONAL.- Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran una organización.

COMPENSACION.- Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

COMPETENCIA PROFESIONAL.- Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo.

COMPOSICION DE LA FUERZA DE TRABAJO.- Estructura demográfica del personal de una organización.

COMPORTAMIENTO: Acciones, actos, conductas y/o movimientos observables y/o registrables realizados por una persona.

COMUNICACIÓN ABIERTA.- Situación en la que los integrantes de la organización se sienten libres para comunicar los mensajes relevantes.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

COMUNICACIÓN ASCENDENTE.- Comunicación que se inicia en un punto de la organización y circula hacia personas de más alta ubicación a fin de informar o influir en otras personas.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE.- Información que se origina en un punto de la organización y se hace del conocimiento de empleados de nivel inferior a fin de proporcionar elementos de juicio o directrices que deben seguirse.

COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS.- Situación en la que un emisor y un receptor sostienen un intercambio de mensajes de manera que se mantiene un flujo comunicativo regular.

CONDICIONES DE TRABAJO.- Aspectos de la relación laboral a los que se obligan tanto el trabajador como la empresa o empresario: jornada, horario, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos, etc. En materia de condiciones de trabajo, las previstas en contrato nunca pueden situarse por debajo de las que resulten aplicables por norma estatal o convencional.

CONFIABILIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN.- El hecho de que un instrumento de selección arroje siempre resultados iguales dentro de un margen estrecho todas las veces que se administra a la misma persona.

CONGRUENCIA.- Interdependencia armónica; conexión y afinidad de las acciones individuales dentro de un marco general, un ámbito organizacional, un plan o programa que les da un sentido unitario y una integración de conjunto, ausencia de contradicción en las acciones de las partes con relación a un todo preestablecido, al cual se integran para la consecución de fines u objetivos que le son propios.

CONOCIMIENTO: Información que una persona sabe, entiende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa sobre un tema, área del saber, disciplina o actividad.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

CONTROL.- Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, así como aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la medición de resultados.

COORDINACIÓN.- Es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas pre establecidas.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.- Forma estandarizada orientada a la obtención de información específica sobre puestos.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.- El conjunto de características que identifican a una organización incluyendo personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, estrategias, logros, etc.

CURRICULUM VITAE.- Documento en el que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información a saber, la edad, nivel académico, experiencia, aspiraciones y otros.

DELEGACION DE AUTORIDAD.- Proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad y cree un sentido de responsabilidad.

DEPENDENCIA: Secretarías de Estado, incluyendo sus órganos administrativos desconcentrados.

DESARROLLO PROFESIONAL.- Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

DESCRIPCION DE PUESTO.- Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

DIAGNÓSTICO.- Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

DICTAMEN.- Opinión o consejo que el perito en cualquier ciencia o arte formula verbalmente o por escrito, acerca de una cuestión de su especialidad, previo requerimiento de las personas interesadas o de una autoridad de cualquier orden o espontáneamente para servir a un interés general social singularmente necesitada de atención.

DISCIPLINA.- Acción administrativa dirigida a garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

DOCUMENTO.- Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

EFICACIA.- Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

EFICIENCIA.- Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.- Proceso de añadir más responsabilidad, autonomía y grado de control a un puesto.

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.- En las que se utilizan una lista de verificación preparada con anterioridad.

ENTREVISTAS DE EVALUACION.- Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan retroalimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o sobre su potencial futuro.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.- Consiste en dirigir pocas o ninguna pregunta preparada con anterioridad a fin de permitir al entrevistador seguir la dirección de exploración que desee.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN.- Paso del proceso de selección en el cual el solicitante y un representante del departamento de recursos humanos sostienen una entrevista de intercambio de información.

ENTREVISTA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.- Se basan en preguntas limitadas a situaciones a problemas hipotéticos. La evaluación del solicitante dependerá de la forma en que haya resuelto los problemas.

ESPECIALIZACION.- Circunstancia de asignar un número muy limitado de funciones a un solo puesto.

ESPECIFICACION DE PUESTO.- Descripción de las demandas d un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como las calificaciones y aptitudes que requiere.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO.- Niveles de logro que se estipulan para las personas que ocupan un puesto determinado.

ESTRUCTURA ORGÁNICA.- Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. De esta forma se identifica el sistema formal de la organización, a través de la división de funciones y la jerarquización de sus mandos, en la que se establece la interrelación y coordinación de los mismos.

ETHOS.- Conducta, costumbre, carácter, responsabilidad.

EVALUACIÓN.- Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

EVALUACION DE NECESIDADES.- Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

EVALUADO.- Servidor público cuyo desempeño laboral es observado, analizado, valorado y calificado en términos de lo dispuesto en las presentes disposiciones.

EVALUADOR.- Persona que se encuentra en condiciones de observar, analizar, valorar y calificar el desempeño laboral del evaluado. Pueden ser: el superior jerárquico o supervisor directo, compañeros del mismo rango o subordinado de un servidor público evaluado, el propio servidor público evaluado o personas a las que éste atiende o presta servicios de manera directa.

FLUJO DE LABORES DE LA ORGANIZACIÓN.- Secuencia de los procesos llevados a cabo en una organización para proporcionar determinados bienes y servicios.

FORMATO.- Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

FUNCIÓN.- Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativas.

HABILIDAD.- Destreza para realizar eficazmente una tarea o actividad física, mental o social.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

HORAS EXTRAORDINARIAS.- Trabajo realizado en horas posteriores o anteriores a la jornada laboral.

INDICADOR.- Instrumento para determinar, por medio de una unidad de medida, el grado de cumplimiento estratégico o de gestión, de un objetivo, meta, modalidad de valoración o factor.

INSTANCIA CAPACITADORA.- Persona física o moral, institución educativa, institución pública, institución privada, centro de investigación y organismo público o privado que imparten acciones de capacitación y que cuenta, cuando así corresponda, con reconocimiento de validez oficial a nivel nacional o su equivalente a nivel internacional.

INSTRUMENTO.- Es el recurso empleado para alcanzar un propósito.

JERARQUIZACION DE PUESTOS.- Forma de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva de acuerdo con su aportación relativa a la organización.

LICENCIA.- Considérese como licencia a toda autorización que faculta al trabajador a interrumpir por uno o mas días la ejecución de sus labores habituales, ausentándose del centro de trabajo.

MANAGEMENT.- Gestión o administración por procesos de negocio a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

MANAGER.- Administrador, representante, organizador.

MANUAL.- Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.- Describe las funciones de cada una de las unidades de mando que integra la estructura de una institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellas.

MERCADO DE TRABAJO.- Conjunto de recursos humanos potenciales de donde la organización recluta a sus empleados.

METAS INSTITUCIONALES.- Las que son sustantivas y estratégicas para la Institución y que se concretan en los programas sectoriales o especiales, sistemas de evaluación del desempeño, instrumentos de gestión del rendimiento, compromisos de mejora institucional, así como en otros instrumentos de planeación, información o, en última instancia, normativos y que en materia de evaluación del desempeño servirán para valorar el cumplimiento de objetivos establecidos en instrumentos de gestión del rendimiento.

MOVIMIENTO LATERAL.- El que experimenta un empleado transferido a un puesto similar en cuanto a sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

NIVEL JERÁRQUICO.- División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

NIVELES SALARIALES.- Márgenes de ingreso en que cada clase de asalariado se clasifica.

NORMA.- Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación. Regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

OBJETIVO.- En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta ¿para qué? se formula y ejecuta dicho programa. También puede definirse como el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad “el qué” y el “para qué” se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivo significa predeterminar qué se quiere lograr. La determinación del objetivo u objetivos generales de una institución se hace con apego a las atribuciones de cada dependencia o entidad pública y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer.

OBJETIVOS PROFESIONALES.- La suma de funciones, conocimientos y distinciones que el individuo planea alcanzar como metas de su actividad profesional.

OBSOLENCIA DEL PERSONAL.- Proceso por el cual un empleado deja de poseer los conocimientos o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en su puesto.

OPERACIÓN.- Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral; también se denomina operación a la actividad sustantiva de una institución relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y/o servicios.

ÓRGANO.- Grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o partes de ellas; puede estar integrado por uno o varios puestos.

ORGANIZACIÓN.- Se considera que una organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

y externos, que regulan y controlan su operación para encaminar al cumplimiento de sus objetivos. La organización está constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones y la especialización de las labores, y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargos, diferenciando al individuo por el puesto, el papel o las actividades que le corresponde desempeñar. Toda la organización puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes con el medio que lo rodea, al que a su vez influye en forma directa o indirecta en su funcionamiento.

ORGANIGRAMA.- Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación así como líneas de mando.

PARAMETRO.- Valor de referencia que permite medir los avances logrados en el cumplimiento o alcance de una meta o modalidad de valoración y que puede ser establecido por usuarios internos o externos, áreas normativas o reguladoras y generado por consenso o por asignación.

PATERNALISMO.- Predisposición de los directivos de una organización a estimar que son ellos únicamente quienes pueden actuar como jueces de las necesidades de los empleados y de todos los asuntos que conciernan a la organización.

PLAN DE ACCION.- Conjunto de acciones preventivas, correctivas y/o de perfeccionamiento para mejorar el desempeño del servidor público y que es establecido por cada evaluado con apoyo de sus evaluadores en las reuniones o sesiones de seguimiento al desempeño no satisfactorio.

PLANEACION DE LA CARRERA PROFESIONAL.- Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.- Estimados sistemáticos de la producción a futuro y de las demandas de recursos humanos de una organización.

POLÍTICA.- Criterios de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

PRACTICAS LABORALES.- La forma instaurada de llevar a cabo el trabajo en una organización.

PREDICCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.- Estimados de la demanda futura de empleados que experimentará la organización.

PROCEDIMIENTO.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Proceso complejo que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, colección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de la acción y solución de problemas, integración de equipos, desarrollo y evaluación.

PROCESO DE SELECCIÓN.- Serie de pasos específicos para decidir que solicitantes deben ser contratados.

PRODUCTIVIDAD.- En materia de recursos humanos en el sector público, es el resultado de un sistema de gestión que permite a los servidores públicos de una Institución, optimizar el tiempo y el uso de los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en ésta para la producción de bienes y/o servicios a la sociedad con el fin de promover el desarrollo social, mejorar la competitividad de la economía nacional y la calidad de vida de la población; así como fomentar su propio desarrollo profesional.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

PROMOCION.- Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.

PUNTOS DE CONTROL.- Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

PRUEBAS DE SELECCIÓN.- Instrumentos orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir los requerimientos de un puesto específico.

PUESTOS CLAVE.- Los que son comunes a la organización y al mercado de trabajo de su entorno.

RECLUTAMIENTO.- Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

RECURSOS HUMANOS.- El grupo de personas dispuesto, capaz de contribuir a los objetivos de la organización.

REFERENCIAS LABORALES.- Evaluaciones del desempeño anterior en perspectiva, proporcionada por las organizaciones para las que trabajó en el pasado.

REGLAMENTO.- Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

RELEVANCIA DE LA TAREA REALIZADA.- Hecho de saber que el trabajo que se efectúa es significativo para otras personas dentro y fuera de la organización.

RETRIBUCION.- Junto a remuneración, compensación, sueldo y salario, forman los sinónimos más usados para expresar el conjunto de percepciones que se devengan / reciben por el trabajo realizado.

RETROALIMENTACION.- Comunicación proporcionada a un servidor público por uno o más de sus evaluadores sobre los resultados que alcanzó en la



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

evaluación de su desempeño, identificando fortalezas y áreas de oportunidad, y que puede derivar en un plan de acción.

ROTACION DE PUESTOS.- Proceso de trasladar a los empleados de uno a otro puesto para conseguir mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

SALARIO.- Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores.

SATISFACCION CON EL PUESTO.- Grado de aceptación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

SELECCIÓN.- Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos - trabajadores a una empresa.

SIMPLIFICACION DE TRABAJO.- Eliminación de labores innecesarias mediante técnicas de combinación.

SISTEMAS INFORMATICOS: Herramientas electrónicas a través de las cuales las Instituciones realizan los trámites de registro, autorización y consulta en materia de recursos humanos.

SOCIALIZACION.- Proceso por el cual un empleado se adapta a la organización mediante la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones que sostienen los miembros de la organización. Los programas de orientación aceleran el proceso de socialización.

SUBSIDIOS.- Los Subsidios por enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y enfermedad profesional son abonados directamente por la municipalidad con cargo a reembolso por ANSES.

SUPERVISOR.- Servidor público que lleva a cabo la inspección o seguimiento directo del trabajo y del desempeño realizado por otro, sin ser formalmente su superior jerárquico.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO
LANFRANCO MARINA LOURDES – RABINO MARÍA DEL MAR**

TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACION.- Grado en que la capacitación es relevante respecto a las condiciones reales de trabajo determinado por la prontitud con que el empleado transfiere el aprendizaje a su puesto.

UBICACIÓN.- Proceso de instalar a un empleado en un puesto nuevo o diferente.

UNIDAD ADMINISTRATIVA.- Cada uno de los órganos que integran una institución, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí. Se conforman a través de una estructura orgánica específica y propia. Es aquella, a la que se le confieren atribuciones específicas en el instrumento jurídico correspondiente.

VALIDEZ.- Condición del instrumento de selección de relacionarse en forma significativa con el desempeño laboral o con algún otro parámetro.

VALUACIONES DE PUESTOS.- Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

VARIEDAD.- En el diseño de puestos, posibilidad de utilizar distintos conocimientos y habilidades en determinada ocupación.