



USAID

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

A photograph of four hands of different skin tones clasped together in a circle, set against a dark blue background with a subtle grid pattern. The hands are the central focus of the cover.

Guía de Procedimiento Recursos Humanos Mancomunidades

PROGRAMA DE GOVERNABILIDAD
Y TRANSPARENCIA

GUIA DE PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE MANCOMUNIDADES

ACLARACION

Los puntos de vista expresados por el autor en esta publicación no necesariamente reflejan la opinión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

Contenido

Introducción	7
Objetivo General	9
I. Empleo y Contratación	11
I.1. Objetivo de Empleo y Contratación de Personal	11
I.2. Políticas y Criterios de Empleo y Contratación	11
I.3. Procedimientos De Empleo Y Control De Personal	13
I.3.1 Proceso de selección de personal.	13
I.3.2 Proceso de aprobación de puestos nuevos y aumento de plazas	15
I.3.3 Proceso para la redacción de descripción de puestos y clasificación de los mismos.	16
I.3.4 Proceso de contratación e inducción.	17
2. Control de Personal	19
2.1. Objetivo de Control de Personal	19
2.2. Políticas y Criterios de Control de Personal	19
2.3. Procedimientos De Empleo Y Control De Personal	19
2.3.1 Registro y control de personal.	19
2.3.2 Trámite de vacaciones y licencias.	21

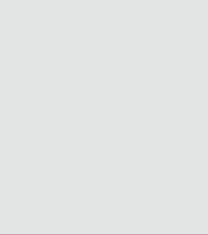
3.	Desarrollo de Personal	23
3.1.	Objetivo de Desarrollo de Personal	23
3.2.	Políticas y Criterios de Desarrollo de Personal	23
3.3.	Procedimientos De Desarrollo De Personal	24
3.3.1	Determinación de necesidades de capacitación.	24
4.	Remuneración, Beneficios y Evaluación	25
4.1.	Objetivo del Procedimiento de Remuneración, Beneficios y Evaluación	25
4.2.	Políticas y Criterios de Remuneración, Beneficios y Evaluación	25
4.3.	Procedimientos De Remuneración, Beneficios y Evaluación	27
4.3.1	Proceso de Elaboración de planillas	27
4.3.2	Proceso de actualización de Beneficios.	28
4.3.3	Proceso de actualización de escala salarial.	28
4.3.4	Proceso de evaluación del desempeño.	29
	Anexos	33

Introducción

El fortalecimiento del municipio requiere de la puesta en práctica de mecanismos de asociatividad intermunicipal que a su vez permitan asumir retos respecto a la descentralización y el desarrollo local. A partir de la década de los 90s se inicia en Honduras un proceso de organización de asociaciones / mancomunidades de municipios el cual ha ido aumentando de forma progresiva, al extremo que a la fecha funcionan en el país alrededor de 50 de estas organizaciones con diversos grados de avance, así como con objetivos orientados a diferentes áreas del desarrollo local y que en su mayoría son apoyadas por programas y proyectos auspiciados por la cooperación internacional.

El Programa de Gobernabilidad y Transparencia (GTAG por sus siglas en inglés), es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID. El Programa tiene como principal propósito promover modelos de Gobernabilidad y Transparencia en los municipios beneficiarios, en cuyo marco ha brindado asistencia para la consolidación del proceso mancomunado, conciente de que la mancomunidad es una vía para facilitar la promoción e implementación de prácticas tendientes al mejoramiento de la gobernabilidad local en los municipios asociados. De la experiencia concreta en cinco mancomunidades beneficiarias por el Programa, se han desarrollado una serie de instrumentos y herramientas metodológicas que han sido probados y validados tanto con autoridades municipales como con el personal de las Unidades Técnicas Intermunicipales, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y una administración más adecuada, eficiente y transparente de los recursos manejados a través de instancias mancomunadas.

Con la presente **Guía de Procedimientos de Recursos Humanos de Mancomunidades**, en estrecho vínculo con el Manual Operativo de Trabajo, se busca integrar y/o armonizar los procesos que contiene en sí, el conjunto de políticas establecidas por ley, así como las propias normas y cultura organizacional creadas y asumidas por la Mancomunidad, de forma que los procesos ejecutados tengan continuidad, y a su vez faciliten la coordinación, control y procedimiento de las tareas cotidianas de la Mancomunidad.



Objetivos

Proporcionar a la Dirección Ejecutiva de la Mancomunidad, como responsable de la gestión del recurso humano, los instrumentos y herramientas, que le permitan definir y establecer las políticas y procedimientos que faciliten el proceso de administración, dirección y control del personal que presta sus servicios a la organización, a través de la ejecución de un proceso eficiente de selección y contratación, con responsabilidad social traducida en una remuneración justa y la promoción de beneficios, mediante capacitación continua y promoviendo el desarrollo de la persona.



I. Empleo y contratación

I.1. Objetivos de empleo y contratación de personal

Fortalecer las capacidades y competencias de la Mancomunidad, a través de la selección apropiada de personal, basado en un procedimiento orientado a la detección de competencias conductuales, que garanticen la incorporación de los profesionales de mayor calificación, a través de un proceso de contratación ordenado, eficiente y equitativo.

Propiciar la incorporación de un sistema de remuneración de salarios para el personal de nuevo ingreso, basado en las escalas retributivas propuestas y actualizadas en base al mercado laboral, ley orgánica, aranceles y estatutos, previa aprobación por la Junta Directiva.

I.2. Políticas y criterios de empleo y contratación

Los principios de un proceso de selección eficiente, se basan en dos aspectos:

1. Integridad y objetividad en la selección,
2. Igualdad de oportunidades.

Entorno a ellos giran una serie de criterios que garantizan su cumplimiento, como ser:

- Ante la necesidad de cubrir una vacante, se debe establecer un sistema primario de promoción interna del personal, previo a la contratación de personal externo.
- Mantener una base de datos de candidatos actualizada, la cual será empleada como primer referente para la contratación externa.
- Establecer una guía de compensación justa y ordenada, para la asignación de salarios, a través de la utilización de las escalas de puestos y los rangos salariales derivados de las mismas, tanto al personal existente como al de nuevo ingreso.
- Utilización y actualización del Manual de Funciones y Perfiles de Puestos, el cual es una herramienta poderosa de desarrollo institucional, en la medida que las contrataciones se apeguen a lo descrito en la misma.

- Procurar mantener las plazas establecidas por puestos en el organigrama vigente. Cuando la estructura crezca por nuevas plazas o puestos, las mismas deben ser aprobadas previamente por la Junta Directiva, quien autorizará la contratación de personal adicional.
- Documentar en el expediente de los empleados, el proceso de contratación, especialmente en los casos descritos en el inciso anterior, adjuntando a las mismas copias de las actas que autorizan los nuevos puestos o plazas.
- Capacitar a los responsables de selección y contratación en la metodología de entrevistas conductuales, basada en los modelos de gestión por competencias.
- Crear una guía de entrevista, donde el entrevistado plasme sus observaciones, y que a su vez sirva de documentación del proceso, en el expediente del profesional contratado.
- Apoyar las entrevistas con la incorporación de pruebas psicométricas, de conocimiento, de comportamientos y de competencias, que ayuden a confirmar la información obtenida verbalmente del candidato.
- Realizar la revisión de las políticas actuales de contratación, dando especial atención a la igualdad de oportunidades, en cuanto a equidad de género, edad, estado civil, etnias y de más que puedan sesgar o interferir en la contratación de un profesional, por criterios que no son contemplados en los perfiles.
- Garantizar la transparencia en el proceso de contratación, a través del desarrollo paso a paso de los procedimientos descritos, así como haciendo una comunicación efectiva de los mismos.
- Documentar de forma oportuna y continua todas las acciones que referente a la contratación de personal se efectúen.
- De igual manera, la mancomunidad tendrá como política, velar porque todo profesional de primer ingreso, sea capacitado de forma general en cuanto a la estrategia y macro procesos de la institución y de forma específica en los procedimientos inherentes a las funciones asignadas.
- Debido al carácter privado de la información que se maneja en los procesos de selección y contratación, todos los involucrados por parte de la mancomunidad, deberán encontrarse en disposición y capacidad de garantizar la confidencialidad de la misma a los candidatos sean estos seleccionados o no.

1.3. Procedimientos de empleo y control de personal

El responsable directo de los proceso de contratación y empleo del recursos humano de la Mancomunidad, deberá realizar la gestión de creación de nuevos puestos y aumentos de plazas, así como de elaborar los expedientes de los nuevos empleados, documentar las herramientas de controles y registros de la información de cada empleado en la planilla.

1.3.1 Proceso de selección de personal.

El proceso de selección de personal se inicia en el momento en el que surge una vacante para un puesto actual o nuevo, sea esta originada por una necesidad de aumentar la capacidad humana instalada, o por un despido o renuncia, finalizando con la contratación del candidato que mejor cubra los requerimientos del puesto, y con la asignación del salario, el cual debe de encontrarse dentro de los parámetros de las escalas salariales previamente establecidas. Este proceso implica los siguientes pasos:

- a. **Identificación de la necesidad de contratación.** El Director Ejecutivo es el encargado de identificar las necesidades de contratación, de acuerdo a las necesidades propias del desarrollo de las actividades de la Mancomunidad. Las mismas pueden ser originadas por la cancelación de un empleado o por la apertura de una plaza o puesto nuevo. Así mismo es responsable de gestionar el proceso de creación de los puestos nuevos y aumento de vacantes¹, de igual forma deberá de confirmar que el despido o renuncia haya sido debidamente documentado, previo a dar paso al proceso de búsqueda y selección.
- b. **Identificación de candidatos.** El Director Ejecutivo procederá de inmediato a revisar las solicitudes de empleo² pendientes para identificar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto, abocándose en primera instancia al Manual de Perfil de Puestos, donde encontrará las especificaciones y calificaciones que el candidato debe de cumplir para ser considerado dentro del proceso.

Para promover la motivación interna y el desarrollo profesional de los empleados de la Mancomunidad, el responsable divulgará internamente la existencia de esta vacante, mediante un comunicado en mural accesible a todos los empleados de la Mancomunidad, permitiendo que de forma voluntaria se demuestre el interés por la misma. Si existen candidatos internos que cumplan con todos los requisitos, los mismos deben ser considerados como primera opción para llenar esa vacante.

1 Este procedimiento es descrito en la sección “Empleo y Contratación” de este documento.

2 La Solicitud de Empleo deberá ser formulada por el Director Ejecutivo y adjuntar según caso el acta emitida por la Junta Directiva donde se justifique el mismo.

En los casos en que no se encuentren candidatos internos, se procederá a la búsqueda en la base de datos de candidatos. Cuando esta exploración no de resultados favorables se procederá a contactar bolsas de empleo que puedan facilitar candidatos o a la colocación de anuncios públicos.

- c. **Cumplimiento de condiciones y requisitos para la solicitud de admisión.** Una vez seleccionados los candidatos, se verificará que todos los aspirantes cumplan con el perfil descrito, sus requerimientos, y las condiciones específicas de capacidad para optar a la plaza. El candidato deberá de completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que Mancomunidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida. Para puesto técnicos se requerirá además de lo antes mencionado un finiquito de los últimos dos proyectos ejecutados en que haya participado.
- d. **Análisis de la solicitud de empleo.** El Director Ejecutivo revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.
- e. **Pruebas psicométricas.** Según el puesto al cual corresponda la vacante, se citará a los preseleccionados, con el fin de aplicarles pruebas psicométricas, de personalidad, comportamientos y conocimientos, con la finalidad de conocer mejor a los postulantes. Los resultados de las pruebas determinarán si los candidatos continúan en el proceso o si deben de ser descartados.
- f. **Entrevistas conductuales.** El Director Ejecutivo esta en la obligación de entrevistar a los postulantes, buscando obtener en dicha cita información valiosa que justifique su posible incorporación en la Mancomunidad, la entrevista debe de ser objetiva y defender ante todo los intereses de la Mancomunidad.

Para respaldar la transparencia del proceso, se completará la guía de entrevista³, donde se debe de hacer mención de los aspectos de mayor relevancia obtenidos de la conversación.

- g. **Selección del empleado.** El Director Ejecutivo queda en libertad de seleccionar, al candidato que sea de mayor conveniencia, basándose en la información obtenida, así como en entrevistas personales que según su criterio decida realizar o no.

3 El modelo de la guía de entrevista se presenta en los anexos de este documento.

En el caso de que a consideración del Director Ejecutivo, ninguno de los candidatos cubra las expectativas, deberá de enviar a la Junta Directiva la información, adjuntando un memorándum donde especifique las razones de rechazo de los candidatos.

I.3.2. Proceso de aprobación de puestos nuevos y aumento de plazas

Ante, la necesidad inminente de aumentar las plazas creadas para una posición ya existente, o la necesidad de contar con algún profesional que desempeñe funciones no descritas hasta al momento, por lo que se tenga que crear un nuevo puesto, se debe de realizar el siguiente proceso, que permite mantener un control sobre la estructura y masa de empleados existente.

- a. **Identificación de necesidades de crecimiento en plazas o creación de un nuevo puesto.** El Director Ejecutivo, debe de identificar con exactitud los argumentos y razones que justifiquen nuevas unidades administrativas o puestos de trabajo, basándose en la carga excesiva de labores y poco capital humano para absorberla, o en la necesidad de desarrollar funciones no descritas en ninguno de los perfiles, ni procedimientos, y que no puedan ser ejecutados por empleados actuales, bien sea por el volumen de la carga laboral o por las especificaciones cognitivas o habilidades que para ella se requieran.
- b. **Envío de la solicitud a la Junta Directiva.** El Director Ejecutivo mediante memorándum escrito, que detalle la situación, expresa la necesidad haciendo envío del mismo a la Junta Directiva, quienes evaluarán la solicitud en marco global y presupuestario.
- c. **Aprobación o no del aumento de plazas o creación de puestos.** La Junta Directiva en base a los análisis realizados y a la justificación presentada en la solicitud, emitirá su juicio, presentando en un memorándum sus comentarios, enviando copia de la solicitud y resolución al Director Ejecutivo.
- d. **Continuidad del proceso una vez aprobada la solicitud.** Cuando dicha resolución sea favorable, el Director Ejecutivo procederá a realizar; 1.- elaboración del nuevo perfil, en los casos que sea un nuevo puesto, el mismo deberá ser incluido en el Manual de Funciones y Perfiles de Puestos. 2.- Ejecución de los procesos de selección y de contratación de personal de forma ordinaria, con la salvedad de que en el expediente del nuevo empleado deberá de encontrarse una copia del acta de aprobación.
- e. **Documentación del proceso.** Será compromiso del Director Ejecutivo llevar un control, registro y archivo de todas las solicitudes y resoluciones de esta naturaleza, emitiendo anualmente un informe de los incrementos y decrementos de las plazas y puestos de la Mancomunidad.

1.3.3 Proceso para la redacción de descripción de puestos y clasificación de los mismos.

El propósito de éste procedimiento es definir los pasos que se tienen que realizar para redactar la descripción para un puesto nuevo, ubicarlo en una escala jerárquica, que permita someterlo al rango salarial que corresponda. Este procedimiento se desarrolla tras la aprobación por parte de la Junta Directiva, de la creación de un nuevo puesto, en base a las necesidades de diversificación funcional de la Mancomunidad

- a. Levantamiento de Información.** El Director Ejecutivo recaba la información pertinente llenando con el responsable de la solicitud un cuestionario de Análisis de Puestos⁴. Posteriormente revisa y analiza la información recopilada.
- b. Elaboración del perfil de puestos.** Cada perfil de puestos debe contener por lo menos los siguientes ítems: Identificación del Puesto (Nombre del puesto, ubicación, a quien reporta, a quien supervisa), objetivo principal de puesto, descripción de funciones, Especificaciones del puesto o requerimientos (educación formal, educación complementaria, experiencia laboral, habilidades y destrezas, actitudes y competencias). Una vez desarrollada esta información se redacta el perfil del puesto.
- c. Aprobación de la Descripción de puesto nuevo.** El Director Ejecutivo, una vez completada la descripción del puesto, la socializa con la Junta Directiva para la aprobación respectiva. En caso de que no sea aprobado por alguna de las partes se deberá de reprocesar la información hasta obtener un acuerdo. La función principal del Director Ejecutivo en este caso, es mantener la objetividad, equilibrando los intereses, de forma tal que la descripción corresponda con las necesidades reales de la Mancomunidad.
- d. Actualización del manual de descripción de puestos.** Una vez aprobado la descripción del puesto por ambas partes, se procederá con la actualización de Manual de Funciones y Perfil de Puestos.
- e. Jerarquización del puesto.** Esta acción se realiza, cuando se crea un puesto nuevo, o cuando se solicita la revalorización de uno actual, por considerarse que el mismo requiere mayores capacidades de las descritas en el Manual de Funciones y Perfiles de Puestos, con el objetivo de aplicar un ajuste salarial. Para ello el Director Ejecutivo selecciona una muestra representativa de empleados que trabajen en puestos similares en requerimientos, al puesto en cuestión, haciendo un análisis horizontal de las escalas a los que estos pertenecen.

Paralelamente se realiza un análisis vertical de las escalas de los puestos del área a la que pertenece este cargo, tomando como mayores referentes las escalas del puesto al que

⁴ Se adjunto en los anexos de este documento el cuestionario de Análisis de Puestos.

directamente reporta y el ó los puestos a los que supervisaría. En base al cruce de esta información propone una nueva escala.

La tabla de escalas salariales, establece jerarquías de I a III, siendo I el de menor requerimiento y III el de mayores responsabilidad y por ende requisitos.

f. Aprobación del Informe de Jerarquización. El Director Ejecutivo solicita visto bueno o aprobación para el mismo, por parte de la Junta Directiva. En caso de estar en inconformidad se realiza un reproceso del mismo.

I.3.4 Proceso de contratación e inducción.

Una vez concluido el proceso de selección se abre paso este proceso, el cual tiene como fases de desarrollo las siguientes.

a. Comunicación de resolución y solicitud de información al candidato seleccionado. Tras haber informado al candidato seleccionado de su incorporación, se procede a hacerle solicitud de los siguientes documentos:

1. Complementado del Formulario de Hoja de Vida.
2. Complementado del Formulario de Información Personal.
3. Complementado de la Autorización de Liquidación.
4. Fotocopia del Carnet del Seguro Social (cuando aplique).
5. Fotocopia de la Tarjeta de Identidad.
6. Fotocopia de la Licencia de Conducir, en los casos en los que corresponda.

b. Elaboración y firma de contrato. El Director Ejecutivo, deberá elaborar el contrato individual de trabajo, siendo a su vez quien se ponga en contacto con el nuevo empleado para indicarle la fecha en la que debe de presentarse a firmarlo. Dicha fecha debe de corresponder con la misma en la que de inicio a sus labores. Dicho documento pasará a formar parte del expediente.

c. Inclusión de la información en la base de datos de recursos humanos y elaboración de expedientes. Una vez se cuente con toda la documentación solicitada, debe incluir dicha información en la base de datos de recursos humanos y / o planilla de empleado, así como elaborar el nuevo expedientes, el cual deberá ser debidamente archivado.

d. Inducción del nuevo empleado. En el transcurso del primer mes de labores, el nuevo empleado deberá recibir tres tipos de inducción.

1. Inducción general a la Mancomunidad, facilitada por el Director Ejecutivo, donde se incluye contenidos como la misión, visión, estrategia, estructura, manuales, historia y macro procesos de la Mancomunidad.
2. Inducción a la dependencia a la que pertenece, la cual es responsabilidad del jefe directo y debe de contener la explicación a totalidad del detalle de los procesos que se llevan a cabo en la misma, así como la presentación de los compañeros de trabajo.
3. Inducción al puesto, responsabilidad del jefe directo, en la cual debe de buscar dar el mayor detalle de las funciones que realizará y de la utilización de las herramientas específicas al puesto y de las que se valdrá para la realización de sus funciones.



2. Control de Personal

2.1 Objetivo de control de personal

Fortalecer los procesos administrativos que garanticen la correcta gestión del personal, de acuerdo a las leyes y normas aplicables, con objetividad y transparencia, logrando así una mayor eficiencia en la resolución de conflictos y una documentación expedita que ampare las acciones internas de la Mancomunidad, dándoles un respaldo jurídico.

2.2 Políticas y criterios de control de personal

Los principios fundamentales de los procesos de control de personal, son:

- Transparencia y correcta ejecución de todos los procesos y procedimientos inherentes a la administración de personal, que faciliten la toma de decisiones.
- Mantener un respaldo legal sobre todas las acciones relevantes que se ejecuten, y que inciden de forma positiva o negativa sobre los empleados.
- Disponibilidad de información confiable y complementaria, sobre el personal, la cual debe de ser empleada por las autoridades como una herramienta de control y gestión que optimicé el desempeño individual y global de la Mancomunidad.

2.3 Procedimientos de empleo y control de personal

El Director Ejecutivo de la Mancomunidad, deberá garantizar la correcta gestión y aplicación de las herramientas de control aquí descritas, en base a los argumentos legales que las respalden y la correcta documentación de cada caso según su naturaleza.

2.3.1 Registro y control de personal

El registro y control apropiado del recurso humano, es indispensable para la toma de decisiones y respaldo legal, ya que en los expedientes se refleja el record histórico de cada empleado, desde su entrada hasta su salida y las razones por las que sale, siendo esta información utilizada para los procesos de evaluación del desempeño, ascensos, promociones, referencias laborales y resolución

de conflictos. El manejo de los expedientes es responsabilidad única del Director Ejecutivo, siendo su acceso restringido.

- a. **Creación del Expediente Único del Empleado.** El Expediente Único del Empleado se crea con los documentos que se originan del proceso de selección y contratación, se deberá asignar un código de empleado el cual será su número de identificación y que está constituido por dígitos así: Fecha de inicio del empleado, mes de inicio, año de nombramiento, correlativo de empleado que laboran en la Mancomunidad, (ejemplo 07-10-08- 22).

El expediente deberá de ser manejado en un archivo seguro en las instalaciones de la oficina de la Dirección Ejecutiva

- b. **Manejo de los expedientes.** Buscando garantizar la confidencialidad de la información existente en los expedientes, una vez creado el mismo, para poder ser extraído del archivo, se debe de anotar en una hoja de control, el nombre y firma de la persona que lo sustrajo, la fecha en la que lo hizo, y posteriormente la firma y fecha de entrega. Es exclusiva responsabilidad del Director Ejecutivo llevar esta hoja de control. El acceso a los expedientes debe de estar justificado.
- c. **Registro de Acciones positivas.** El expediente Único del Empleado se alimentará con las acciones de personal que se vayan emitiendo y que tiendan a favorecer el record del empleado. Estas acciones pueden ser de ascenso o promoción, aumentos salariales, reconocimientos, etc.
- d. **Registro de Acciones negativas.** Todas las actas de descargo, sean estas llamados de atención o documentación de deducciones procedentes en el marco legal, deberán ser documentadas en el expediente de cada empleado.
- e. **Registro de Acciones de cumplimiento de derechos.** Las acciones de cumplimiento de derechos son todas aquellas que corresponden a derechos adquiridos por el empleado ya sea como parte de su condición contractual con la Mancomunidad o por cumplimiento de las Leyes de Trabajo, como ser vacaciones, pago de decimotercer y decimocuarto salario, licencias y permisos.
- f. **Revisión anual del expediente.** Para garantizar el control y buen manejo de los expedientes, de forma espontánea y aleatoria, se deberán realizar auditorias anuales de calidad, verificando que toda la información se encuentre en orden.

- g. **Creación y actualización de los expedientes electrónicos.** Con el fin de garantizar la información de los Expedientes del personal, se incluye en la base de datos de recursos humanos, un registro electrónico de los expedientes y que sirva de respaldo en caso de pérdidas o destrucción.
- h. **Expedientes de ex - empleados.** Tendrá que permanecer archivado por lo menos dos años.

2.3.2 Trámite de vacaciones y licencias

La autorización de vacaciones y licencias se encuentra regulada por el Código Laboral de Honduras. Para gozar de estos beneficios se procederá de la forma siguiente:

- a. **Presentar la solicitud de permiso por licencias a cargo de vacaciones.** El empleado prepara y presenta una solicitud de permiso de vacaciones o licencia al Director Ejecutivo.
- b. **Aprobación de permisos por licencias.** El Director Ejecutivo analizará la solicitud y si la encuentra debidamente justificada y apegado a las leyes y a los intereses de la Mancomunidad la aprueba.
- c. **Trámite y Registro de vacaciones.** Las vacaciones deberán ser de forma anual. Se establece que las vacaciones no podrán ser acumuladas por más de dos períodos, y que las fechas calendarizadas tienen que ser comunicadas y pactadas entre el Director Ejecutivo y empleados con al menos treinta días de antelación. Se deberá llevar un registro físico y electrónico de las vacaciones de los empleados.
- d. **Pago de bono por vacaciones.** En los casos en los que corresponda según la modalidad de contratación, y según disposiciones presupuestarias anuales, el Administrador girará la orden de pago del bono de vacaciones en el mes corriente en el que el empleado haga goce de las mismas.
- e. **Trámite de Licencias.** Las principales modalidades de licencias son por enfermedad y maternidad que se regulan por la Ley del Seguro Social, por matrimonio y por duelo. Para todos los casos y en base a lo establecido en el Reglamento Interno se deberá de presentar la documentación que acredite cada suceso.
- f. **Trámite de Permisos Especiales.** En los casos en los que de forma extraordinaria y por razones de fuerza mayor, los empleados tengan que solicitar permiso para ausentarse,

serán evaluados por el Director Ejecutivo, quien tendrá la decisión de concederlo o no, (en algunos casos será a cuenta de vacaciones), basándose en la urgencia del mismo y en la capacidad del empleado para no retrasar su trabajo por esta razón. En estos casos se deberá de presentar al Director Ejecutivo, el memorándum que acredite esta disposición.

- g. **Permisos especiales sin goce de sueldo.** La Junta Directiva podrá someter a su criterio licencias sin goce de sueldo, siempre cuando las mismas no excedan un mes calendario, siendo estos casos excepcionales, como ser estudios u otros de orden personal imprevistos. Cada caso deberá de ser ampliamente analizado y debidamente documentado.



3. Desarrollo de Personal

3.1 Objetivo de desarrollo de personal

Estimular el desarrollo continuo de conocimientos y comportamientos, que maximicen la productividad y satisfacción de los empleados, a través de planes de capacitación proyectados y planificados en el tiempo, con el fin de solventar necesidades presentes y futuras antes de que las mismas aparezcan.

3.2 Políticas y criterios de desarrollo de personal

Es responsabilidad del Director Ejecutivo, proveer al personal las capacitaciones necesarias, coordinar la obtención de recursos económicos con las fuentes financieras para la realización de las mismas, a través del responsable de control presupuestario y dar un debido seguimiento a todas las acciones emprendidas para tal fin.

Una vez asumido el reto de crecimiento y desarrollo de la Mancomunidad, en base al Manual de Funciones y Perfil de Puestos, se establecen las políticas, que deberán aplicarse, las cuales se enlistan a continuación:

Garantizar la estabilidad de los empleados, a través de la capacitación continua que permita el desarrollo y la adquisición de nuevos conocimientos y competencias.

Elaborar planes de capacitación anual, en los cuales se contemple al menos una jornada anual por empleado, indistintamente de su rango jerárquico.

Orientar los esfuerzos de capacitación, a las necesidades reales de la Mancomunidad, de acuerdo a la información resultante de las evaluaciones de desempeño, los resultados de los indicadores de gestión institucional, las brechas que presenten los empleados de nuevo ingreso entre sus perfiles y perfiles ideales, y los objetivos a alcanzar en el siguiente período.

Mantener información de las ofertas de capacitación existentes en el mercado, permitiendo la selección del proveedor con mejor oferta.

Evaluar el impacto de las capacitaciones brindadas a los empleados, logrando de esta forma dar continuidad al desarrollo individual de los profesionales, y a su vez empleando esta información como referente de las capacidades de los capacitadores empleados para cada jornada.

Estimular en los empleados, un deseo de desarrollo profesional fuera del abastecido por la propia Mancomunidad, realizando jornadas informativas sobre la oferta educativa del país, becas y de más que sean de interés para los empleados en materia de educación.

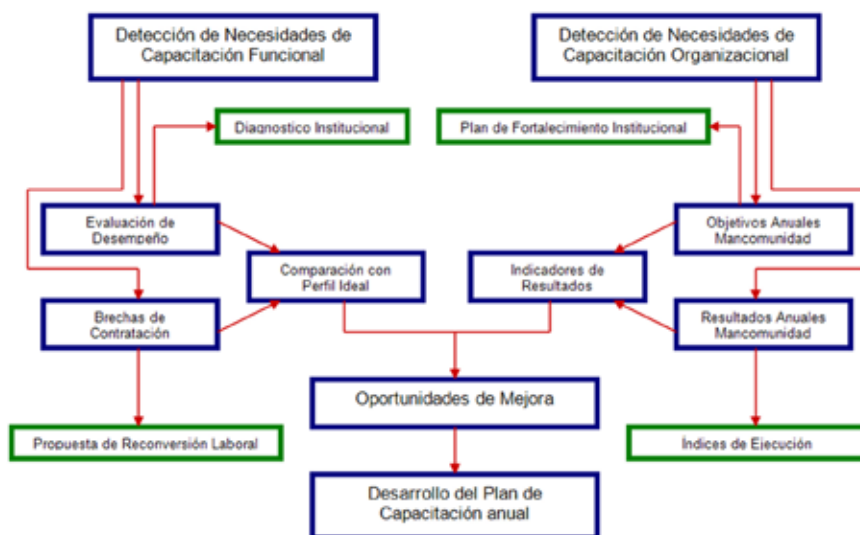
3.3. Procedimientos de desarrollo de personal

Se debe garantizar la capacitación continua del personal de la Mancomunidad, en base a los procedimientos y procesos expuestos en este apartado.

Esta capacitación no debe de ser entendida únicamente como la adquisición de conocimientos, trasciende a la comunicación interna, y al desarrollo de comportamientos óptimos de carácter profesional, capaces de mejorar relaciones, solventar conflictos, tomar decisiones, liderar equipos, hasta lograr una diferencia tangible en los resultados.

3.3.1 Determinación de necesidades de capacitación.

El propósito de este procedimiento es definir los pasos que se tienen que realizar para identificar y planificar las necesidades de capacitación en la Mancomunidad.



De acuerdo al Plan de Capacitación y las necesidades institucionales el Director Ejecutivo, definirá la participación de los empleados en los diferentes eventos de capacitación.

4. Remuneración, Beneficios y Evaluación

4.1. Objetivo del procedimiento de remuneración, beneficios y evaluación

Promover la remuneración justa de cada empleado, en base a sus competencias, funciones y la situación del mercado laboral, entendiendo que pagar mejor, no siempre significa pagar más.

4.2. Políticas y criterios de remuneración, beneficios y evaluación

Las organizaciones constantemente deben de buscar los procesos que garanticen un desarrollo eficiente de su recurso humano, al igual que les faciliten la creación de paquetes retributivos atractivos, que mejoren la situación individual de todos los empleados, bajo preceptos de equidad.

Teniendo como base para el desarrollo de estas políticas, la compensación justa, equitativa y en tiempo, de los servicios profesionales prestados por cada empleado de la Mancomunidad, se han generado los siguientes lineamientos:

- Seguimiento de los procesos que garanticen el pago en tiempo y forma, de todas las planillas y derechos adquiridos, procurando que ninguna circunstancia afecta este proceso.
- Mantener la integridad y confidencialidad de las planillas, mediante el debido cuidado y control de la información que referente a esta, se encuentre en impresos o en el sistema, mediante la utilización de claves de acceso, restricciones al área física de trabajo del encargado de planilla, destrucción o archivo inmediato de los impresos una vez cumplida su función.
- De forma anual se deberá de realizar la revisión de los paquetes de beneficios, con la finalidad de incorporar nuevos factores. El gasto destinado para esta partida, debe ser invertido a conciencia, sobre el conocimiento de todas las oportunidades que existen de crear valor agregado al salario, es decir no son las únicas formas de beneficio social los seguros o planes de pensión, la incorporación de convenios con universidades para facilitar becas a hijos de empleados, la inclusión de bonos de alimento, etc. son opciones que deben ser analizadas.

- Realizar revisiones periódicas anuales, de las escalas de puestos y sus rangos salariales, tomando como referentes las disposiciones gubernamentales y las condiciones del mercado laboral, procurando en todo momento, la satisfacción laboral mediante la compensación justa de sus labores.
- Incorporar medidas de evaluación del desempeño de cada empleado, que justifiquen los incrementos salariales por las capacidades y desempeño real de los empleados, generando así aumentos salariales equitativos.

Son las políticas que deben de regir un proceso de evaluación del desempeño:

- Hacer de conocimiento periódico de los perfiles de puestos requeridos a cada empleado.
- Informar a todo el personal de la calificación institucional obtenida, con el fin de involucrarlos, familiarizarlos con el proceso y minimizar los temores naturales ocasionados.
- Planificar la evaluación de forma periódica y en concordancia con las mediciones que a través de otros indicadores, reflejan la situación real de la Mancomunidad
- Seleccionar los criterios o factores de evaluación de forma minuciosa y objetiva, buscando que los mismos obedezcan a los principios, conocimientos, formas, actitudes y resultados con los que la Mancomunidad quiera ser identificada, y que constituyen su cultura.
- Comunicar al principio de cada periodo, los factores que posteriormente serán evaluados, pese a la redundancia que se pueda percibir. Esto permite orientar los esfuerzos en forma y ejecución de las funciones cotidianas, generando a su vez estabilidad al interno.
- Previo a las jornadas de evaluación, capacitar al personal en los niveles y / o puntuaciones a otorgar, así como hacer conciencia de la importancia del proceso y la integridad esperada por parte de ellos.
- Tras analizar la información y establecer las medidas de capacitación o reconocimiento a implementar, estas deben de ser comunicadas a todo el personal, de forma que la actividad y las acciones a tomar trascienda, y se perciban como parte integral de una gestión adecuada del personal, orientada a mejorar las condiciones laborales de todos.
- Garantizar la adecuada utilización de la información, delegando la ejecución y revisión de las evaluaciones, a un empleado reconocido por su prudencia e integridad, al cual se le solicitará la firma de una carta de confidencialidad, que genere respeto y confianza en el proceso.

4.3. Procedimientos de remuneración, beneficios y evaluación

Se debe establecer y mantener actualizados los sistemas de compensación y salarios, en base a las condiciones prevalecientes en el mercado y a las mejores prácticas utilizadas en el país, empleando para ello una metodología de escalas salariales en base a rangos, así como valiéndose de la utilización de herramientas que fomenten la equidad en los salarios.

Así mismo se deben de crear los instrumentos de aplicación periódicos para la evaluación individual del desempeño de los empleados, fijando los criterios a emplear, en base a las posiciones de las estrategias y metas de la Mancomunidad y forma de alcanzarlas; siempre bajo el entendido que la información resultante de las mismas conllevará acciones de desarrollo y reconocimiento, ligando las calificaciones obtenidas tanto a los planes de capacitación como a los posibles aumentos salariales.

4.3.1. Proceso de elaboración de planillas

Como elemento central del proceso de remuneración y beneficios, se encuentra la correcta administración de las planillas de empleados, para la cual se describen las siguientes acciones:

- a. **Recepción de toda la documentación necesaria para la elaboración de planillas.** Se reciben las Planillas correspondientes al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), Colegios Profesionales, así como otra documentación de Incapacidades, Embargos, Permisos sin goce de sueldo, etc.
- b. **Revisión y Solicitud Pago de Planillas.** Una vez ingresados todos los datos antes mencionados a la planilla, se revisa con los listados adjuntos de deducciones y cuotas patronales de los empleados. El Administrador / Contador es el encargado de la elaboración de los cheques para el pago de la planilla, para lo cual previamente debe de verificar que la cuenta bancaria de pago de planillas cuente con los fondos necesarios.
- c. **Ejecución del pago.** Los cheques emitidos para el pago de personal, serán entregados a cada empleado de acuerdo a lo establecido en su contrato individual o colectivo, cualquiera que sea el caso.

4.3.2. Proceso de actualización de Beneficios.

Con el fin de mejorar constantemente los beneficios percibidos por los empleados, el Director Ejecutivo se encuentra en la obligación, de velar por la obtención constante de mejores y mayores prebendas sociales para los empleados, siempre protegiendo los intereses de la Mancomunidad y basándose en el presupuesto aprobado.

- a. **Licitación anual del seguro médico /vida (en caso de que se cuente con un seguro privado).** Anualmente y previo al vencimiento de los seguros obtenidos y en vigencia, realizar el proceso de licitación para el próximo año, buscando obtener mayores beneficios para los empleados al menor costo.
- b. **Mejora en los beneficios.** Debe de ser un propósito anual de Mancomunidad, la gestión de nuevas prebendas, y garantizar las ya existentes, para ello debe de mantenerse informado de lo que ofrecen las instituciones similares en el mercado laboral, buscando mantenerse a la propia dentro de las que aportan mayores beneficios a sus empleados. Así mismo debe de ser el promotor de las acciones de reconocimiento profesional, y de los días de festejo nacional, generando cenas, fiestas y demás que incremente la motivación y mejoren el clima laboral.

4.3.3. Proceso de actualización de escala salarial.

Establecer una metodología para la actualización de las escalas salariales por el efecto de los cambios en los sueldos base, legalmente aprobados, bien sean estos originados por políticas del Estado, aumento de los salarios mínimos, aumentos generales por disposición de la Junta Directiva, o variaciones significativas en el mercado laboral.¹

- a. **Análisis de las escalas y rangos salariales.** Ante la necesidad de efectuar un ajuste, el Director Ejecutivo recopila información sobre los salarios actualmente devengados en el mercado, para puestos y posiciones similares, en instituciones que se asemejen a la Mancomunidad. Así mismo, se estudian las disposiciones antes mencionadas que puedan afectar estos rangos.
- b. **Ajustar la escala salarial.** Tras el análisis de la información, se procede a realizar los ajustes, tomando en cuenta los siguientes criterios:
 - El primer cálculo que se debe de realizar, es el mínimo del rango, de la escala inferior (escala I).
 - Se debe de procurar que el máximo del rango de cada escala, no sobrepase el 100% del mínimo, es decir si el mínimo es Lps. 1,000.00 el máximo no deberá sobrepasar los Lps. 2,000.00
 - El máximo de una escala inferior debe de encontrarse rondando el promedio del rango de su escala superior siguiente.

¹ En los Anexos se encuentra el detalle de la escala por puestos y rangos propuestos a aplicar a todos los empleados de una Mancomunidad, desde el momento en que se apruebe este documento.

- Al realizar estos cálculos, no se deben de tomar en cuenta los salarios que posiblemente algunos profesionales perciban y que se encuentren por encima del máximo razonable, por lo que se deben de excluir al calcular los promedios. Estos casos no deben de sufrir aumentos salariales mientras los puestos se encuentren en la misma escala.
 - A medida se realizan los cálculos para las escalas de mayor jerarquía, el porcentaje del rango mayor sobre el mínimo va disminuyendo. Es decir si para una escala I es del 100%, para una escala X no debería de sobrepasar el 50%, de un mínimo de Lps. 10, 000.00 el máximo debería de ser Lps. 15,000.00
- c. **Calculo del impacto financiero.** Se hace una evaluación financiera del impacto en el presupuesto de la Mancomunidad como producto de los ajustes salariales.
 - d. **Aprobación por Junta Directiva.** A través de resolución de Junta Directiva se aprueba la modificación a la escala salarial.
 - f. **Realizar ajustes en el presupuesto.** La administración de la Mancomunidad hará efectivo el acuerdo tomado por la Junta Directiva y procede a realizar los cambios en planilla conforme al procedimiento de presupuesto.

4.3.4. Proceso de evaluación del desempeño.

El objetivo fundamental de este proceso es crear herramientas de aplicación periódicas para la evaluación individual de los empleados, fijando criterios preestablecidos, que posicionen las estrategias y metas de la Mancomunidad en las labores cotidianas. Siempre bajo el entendido que la información resultante de las mismas conllevará acciones de desarrollo y reconocimiento, ligando las calificaciones obtenidas a los planes de compensación.

Esta herramienta permitirá a la Mancomunidad detectar no solo las debilidades de los empleados y por ende las necesidades de capacitación, sino a su vez el reconocimiento oportuno de los potenciales y desempeño individual, en base a los cuales se establecen mapas de recorrido profesional, que incentiven la productividad del empleado, bajo la premisa de “no se puede controlar lo que no es evaluado”.

Las acciones que el proceso de evaluación conlleva son:

- a. **Divulgación de la calificación general obtenida por la Mancomunidad en la última evaluación.** Todo proceso de evaluación del desempeño, comienza con la comunicación de la calificación general obtenida en el periodo anterior, por lo que el responsable debe hacer un comunicado general a todos los miembros de la Mancomunidad, con esta información.

- b. **Selección de criterios a evaluar.** La primera fase consiste en la selección de los criterios o factores a evaluar, que sean de mayor importancia, buscando que los mismos obedezcan a los principios, conocimientos, formas, actitudes y resultados con los que la Mancomunidad quiera ser identificada, para lo cual se puede hacer uso de un grupo objetivo que ayude a detectarlos o pueden ser seleccionados por el área de recursos humanos, en base a la experiencia, metas institucionales, indicadores de gestión y la cultura organizacional.
- c. **Divulgación de los factores a evaluar.** Una vez seleccionados los factores, y de ser posible al comienzo del año a medir, se debe de realizar un proceso de comunicación interna de los factores que constituyen la calificación individual anual, de manera tal que cada miembro de la Mancomunidad tenga plena conciencia de cómo debe de ser su proceder y las metas que debe de alcanzar, para obtener una buena evaluación al final del período.
- d. **Establecimiento de la ponderación y peso por factor.** Los factores deben tener una mayor puntuación unos sobre otros en base a dos criterios;
 - 1. Lo tangible o demostrable que pueda ser ese factor, justificable con hechos demostrables y reconocidos (como los indicadores de gestión por área),
 - 2. Impacto o importancia de este factor en la obtención de la estrategia anual de la Mancomunidad
- e. **Selección de la metodología a emplear.** Existen dos tipos de metodologías para la evaluación del desempeño:
 - 1. Jerárquica, el jefe directo evalúa a todos sus subalternos,
 - 2. 360 grados, el profesional es evaluado por su jefe directo, un compañero, un subordinado si lo tiene y por sí mismo.

Según el nivel del puesto y profesional, así como condicionado por el tiempo que la segunda modalidad requiere, se debe de seleccionar la metodología ideal para cada empleados.

- f. **Elaboración del calendario de evaluación.** El Director Ejecutivo debe de comunicar a las diferentes áreas las fechas de envío y recepción de las hojas de evaluación, procurando que toda esta información se encuentre analizada de forma paralela, con el reporte institucional anual, de las metas obtenidas. Se recomienda que esta acción se realice por áreas, semana a semana, comenzando en el mes de noviembre y finalizando a mediados de diciembre.

- g. **Capacitaciones a evaluadores.** Previo a las jornadas de evaluación, se debe de capacitar al personal en los niveles y / o puntuaciones a otorgar, así como hacer conciencia de la importancia del proceso y la integridad esperada por parte de ellos.
- h. **Elaboración, tiraje y distribución de las hojas de evaluación.** El Director Ejecutivo debe coordinar el tiraje de las hojas de evaluación y su distribución en base a la calendarización preestablecida.
- i. **Complementado de los Formularios de Evaluación.** Los encargados y supervisores, bajo el monitoreo del Director Ejecutivo, se debe de garantizar en tiempo y forma el llenado de la evaluación de cada uno de sus empleados, así como el envío de las mismas a recursos humanos. En los casos en los que algún empleado se niegue a participar en el proceso, o no este en acuerdo con las puntuaciones que su jefe le otorgue, se debe de someter dicha evaluación a juicio de una instancia mayor, hasta llegar una puntuación final y objetiva.
- j. **Recepción de los formularios de evaluación e ingreso de las calificaciones en el sistema de información diseñado para tal fin (hoja Excel).** Los encargados y supervisores del proceso de evaluación reciben las hojas o formularios de evaluación, y proceden a la tabulación de la información, en base a los pesos y ponderación por factor.
- k. **Elaboración del reporte de evaluación de desempeño.** Con la información ingresada en la base de datos, se emite un reporte con las calificaciones de cada empleado y el promedio general obtenido.
- l. **Presentación del informe de desempeño anual.** Dicho informe es presentado el Director Ejecutivo, quien con esta información elaborará el plan de capacitación anual y valorará el impacto de las acciones realizadas durante el año. A su vez, se presenta esta información a la Junta Directiva, para su análisis. En los casos en los que la calificación individual sea por abajo del 60%, se deberá tomar medidas correctivas.
- m. **Actualización de expedientes.** Una vez tabulada y obtenida cada calificación, la hoja de evaluación es incorporada al expediente de cada empleado.

ANEXOS

Expediente de Empleado
Mancomunidad de: _____

Nombre del Empleado:

Cargo:

Fecha de Ingreso:

	Tipo de Documento	Existencia	Observaciones
1	Contrato		
2	Acción de Personal		
3	Formulario de Hoja de Vida		
4	Formulario de Información Personal		
5	Autorización de Liquidación		
6	Fotocopia de Tarjeta de Identidad		
7	Fotocopia de Carnet de IHSS		
8	Fotografía		

Mancomunidad de: _____

RECURSOS HUMANOS CALCULO PRESTACIONES LABORALES			
DATOS GENERALES			
Nombre del Empleado			
	Años	Meses	Días
Fecha de Retiro:			
Fecha de Ingreso:			
Tiempo de Servicio:			
Sueldo Actual:			-
Sueldo Base Mensual			-
Sueldo Promedio Mensual			-
Prestaciones Laborales:			-
Preaviso a pagar por la Mancomunidad		-	
Preaviso a pagar por el empleado		-	
Cesantía:		-	
Art. No. 144 (__ Días)		-	
Art. No. 144 (Pre aviso)		-	
		-	
Derechos Laborales:			-
Vacaciones Vencidas (Días):		-	
Vacaciones Proporcionales (Días):		-	
Décimo Tercer Mes de Salario (Días):		-	
Periodo 200__		-	
Décimo Cuarto Mes de Salario:	0	-	
Periodo 200__/200__		-	
Días Trabajados			-
Del __ al __		-	
TOTAL PRESTACIONES Y DERECHOS			-
DEDUCCIONES:			-
Deudores Diversos		-	
Impuesto Renta		-	
Impuesto Vecinal		-	
I.H.S.S.		-	
R.A.P.		-	
Otros		-	
NETO A DESEMBOLSAR			-

Mancomunidad de: _____

Información General

Nombre Completo: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Dirección Actual: _____

Teléfono : _____

Celular: _____

Fecha de Nacimiento: ____ / ____ / ____

Sexo:

M	F
---	---

Lugar de Nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

Estado Civil:

Casado/a	Unión Libre	Soltero/a	Viudo/a
----------	-------------	-----------	---------

Número de Hijos: ____

Información Académica

Educación Primaria:

Grados cursados hasta: _____ Nombre de la Escuela _____

Educación Secundaria:

Grados cursados hasta: _____ Nombre del Instituto _____

Título Obtenido: _____

Educación Universitaria:

Años cursados hasta: _____ Nombre de la Universidad _____

Título Obtenido: _____

Educación de Post-grado:

Años cursados hasta: _____ Nombre de la institución _____

Título Obtenido: _____

Información Laboral

Nombre de la Empresa	Fecha de Entrada	Fecha de Salida
_____	_____	_____
Cargo: _____	Salario Mensual: _____	
Funciones Principales: _____		

Nombre de la Empresa	Fecha de Entrada	Fecha de Salida
_____	_____	_____
Cargo: _____	Salario mensual: _____	
Funciones Principales: _____		

Formulario de Información Personal
Mancomunidad de: _____

Nombre del Colaborador: _____
 Puesto: _____
 Fecha: ____/____/____ Ciudad: _____

Información General

Dirección Actual: _____

Fecha de Nacimiento: ____/____/____ Sexo:

M	F
----------	----------

Estado Civil:

Casado/a	Unión Libre	Soltero/a	Viudo/a
----------	-------------	-----------	---------

Nivel Académico: Marque sobre el campo con una "X"

Educación Primaria	Finalizada	En proceso
Educación Media	Finalizada	En proceso
Educación Superior	Finalizada	En proceso

Información de Familiar: Complete los incisos con nombres y apellidos completos.

Familia de Origen:
 Nombre del Padre: _____
 Nombre de la Madre: _____
 Nombre de los Hermanos: _____

Familia Formada:
 Nombre del/a esposo/a, conyugue, pareja: _____
 Nombre de los Hijos: _____

Trabaja algún familiar suyo en La Mancomunidad o municipalidades de la Misma?

Si	No
----	----

Si, si: Nombre: _____
 Parentesco: _____
 Puesto: _____

Información de Condición Médica

Ha recibido tratamiento médico en los últimos seis meses? Por que enfermedad?

Padece usted algún tipo de enfermedad crónica/ degenerativa? Ejem: asma, osteoporosis. Cual?

Padece usted algún tipo de enfermedad transmisión sexual o viral persistente? enfermedades venéreas?

Padece alguno de sus familiares dependientes algún tipo de enfermedad crónica/ degenerativa? Cual?

Declaración Jurada de Capacidad Laboral

Yo, _____, con número de identidad, _____, 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

A los ____ del mes _____ del año _____

_____ Firma

Acción de Personal
Mancomunidad de: _____

Nombre del Empleado:

Fecha:

Puesto:

Tipo de Acción

1.-Contratación

2.- Ajuste Salarial

3.-Separación

1.- De Contratación

Permanente

Temporal

Por Obra

Escala Salarial

Salario Bruto Mensual en Lps.

2.- De Ajuste Salarial

Escala Salarial Actual

Salario Bruto Actual

Escala Salarial Ajustada

Salario Bruto Ajustado

3.- De Separación

Despido

Renuncia

Fecha de la última revisión salarial:

___ / ___ / ___

4.- Observaciones:

Elaborado por

Revisado por

Formulario de Evaluación del Desempeño Mancomunidad de: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	Fecha:

1.1.1

FIRMA DEL EVALUADO
COMENTARIOS	
.....	
.....	

A. DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE
PUESTO
FIRMA.....
COMENTARIOS
.....
.....

2. GRADOS O NIVELES DE ACTUACION

- A SIEMPRE SUPERA CON EXCESO LOS RESULTADOS ESPERADOS.
- B CON FRECUENCIA SUPERA LOS RESULTADOS ESPERADOS.
- C LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS, REQUIERE SUPERVISION EN FORMA MODERADA.
- D CON DIFICULTAD LOGRA LOS RESULTADOS MINIMOS ACEPTABLES EN EL PUESTO, PODRIA MEJORAR, REQUIERE AYUDA Y SUPERVISION CERCANAS.
- E DESEMPEÑO DEFICIENTE NO LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS, DEBERA MEJORAR PARA PERMANECER EN EL PUESTO

FACTORES DE EVALUACIÓN	PRIORIDAD	
ASPECTOS	ORDEN DE IMPORTANCIA	CALIFICACION
01 LOGRO DE RESULTADOS	_____	A B C D E
02 INICIATIVA	_____	A B C D E
03 RELACIONES INTERPERSONALES	_____	A B C D E
04 ACTITUD DE SERVICIO	_____	A B C D E
05 TRABAJO EN EQUIPO	_____	A B C D E
06 DISPONIBILIDAD	_____	A B C D E
07 CONCIENCIA DE COSTOS	_____	A B C D E
08 ADMINISTRACION DE TIEMPO	_____	A B C D E
09 DISCIPLINA PERSONAL	_____	A B C D E
10 IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN	_____	A B C D E
11 CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO	_____	A B C D E
12 LIDERAZGO	_____	A B C D E
13 COMUNICACION	_____	A B C D E

Oportunidades de Mejora

01 _____

02 _____

03 _____

Autorización de Liquidación Pendiente

Mancomunidad de: _____

Por este medio Yo, _____, con número de identidad No. _____, en total goce de mis facultades mentales y físicas, autorizo única y exclusivamente a las personas que describo a continuación, como beneficiados con la liquidación correspondiente a mi persona, en caso de muerte o cese de mis facultades, para que reciban la cancelación de mis honorarios y derechos que por ley me correspondan ser otorgados por la Mancomunidad (Nombre), en base a los porcentajes que establezco a continuación:

Nombre Completo	No. de Identidad	%

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____, del año _____.

Firma