

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN
COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:

VÍCTOR ARMANDO CAMPOS BERNAL	CB10003
JUAN JOSÉ GUEVARA GARCÍA	GG10077
GERARDO ENOC MELARA HERNANDEZ	MH11042

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO 2017, SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTRO
AMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretario: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coord. De Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado: Rafael Arístides Campos

Licenciado: David Mauricio Lima Jaco

Licenciado: Manuel de Jesús Fornos Gómez (**Docente Asesor**)

ENERO 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, por darme sabiduría y entendimiento en cada momento y regalarme muchas experiencias llenas de aprendizaje a lo largo de este tiempo, gracias a mis padres Lidia Hernández y Mauricio Melara por el apoyo incondicional y por los valores que han inculcado en mí, por brindarme la oportunidad de tener una educación con excelencia, a mis hermanos/as por su apoyo en los momentos más difíciles de mi carrera, en especial a mi Hermano Jairo Elí Melara por su completa ayuda durante todo el proceso de mi formación profesional, y en general a todos los hermanos/as en Cristo que contribuyeron con sus oraciones. También externalizo mi más grande agradecimiento a los docentes, compañeros/as, amigos/as que de una forma u otra aportaron en mi formación profesional, de corazón gracias.

Gerardo Enoc Melara Hernández

A Dios Todo poderoso por todas las nuevas oportunidades y bendiciones que me ha brindado a lo largo de mi vida, por darme sabiduría y reconocermelo como hijo suyo, a mi bella y apreciada madre Rosa Videl García Monroy, por su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional, a los integrantes del grupo de investigación, los cuales considero mis amigos Gerardo Enoc Melara Hernández y Víctor Armando Campos Bernal por ayudarme con sus conocimientos durante la carrera profesional, a la universidad De El Salvador y todos los docentes de la facultad de ciencias económicas que han sido mi guía con su esfuerzo y dedicación me han formado como profesional.

Juan José Guevara García

“La mayor bendición que Dios me ha regalado, es el don de la vida y la sabiduría que me ha dado en estos años por lo que me siento infinitamente agradecido, Agradezco a mi querida madre Zoila Bernal y hermanos Selvin Henríquez y Josiel Campos por el apoyo moral y económico constante en el transcurso de mi carrera y mi padre Oscar Campos (Q.E.P.D.) que desde el cielo celebra conmigo nuestro éxito, además agradecer a todos mis amigos/as en especial a Jessica Jovel y compañeros del equipo de investigación, por sus palabras de aliento y apoyo brindado, para llegar a esta etapa académica”.

Víctor Armando Campos Bernal

Ofrecemos un reconocimiento especial a nuestro Docente Asesor Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez, por su guía asertiva y por su dedicación a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de investigación, a la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco, por su compromiso con el cambio al acoger este proyecto. Un sincero agradecimiento al Lic. Ernesto Alfonso Guatemala y a todas las personas que nos facilitaron la información y por el interés mostrado en llevar este estudio a buen término.

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DE SANTIAGO NONUALCO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS, QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA.	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES	1
1. Concepto:.....	1
2. Desarrollo Histórico de los Municipios en El Salvador	2
3. Importancia de Las Municipalidades	3
4. Funciones De Las Alcaldías.....	5
5. Organización	7
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE SANTIAGO NONUALCO	9
1. Generalidades del Municipio de Santiago Nonualco.....	9
2. Generalidades de la Alcaldía de Santiago Nonualco:	12
3. Misión Y Visión.....	14
a. Misión	14
b. Visión.....	14
4. Objetivos de la Alcaldía De Santiago Nonualco.....	15
a. Objetivo General:.....	15
b. Objetivos Específicos:	15
5. Organigrama de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.....	16
6. Marco Normativo	17
a. Marco legal	17

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
1. Definición de Administración de Recursos Humanos.....	24
2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	24
3. Políticas De Recursos Humanos.....	25
a. Políticas de integración de recursos humanos	26
b. Políticas de organización de recursos humanos.....	26
c. Políticas de retención de Recursos Humanos	27
d. Políticas de desarrollo de recursos humanos	28
e. Políticas de auditoría de recursos humanos	28
4. Objetivos De La Administración De Recursos Humanos (ARH)	28
5. Ventajas De La Administración De Recursos Humanos	30
D. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
1. Antecedentes	31
2. Conceptos	33
a. Sistema.....	33
b. Gestión	34
c. Competencias.....	34
3. Sistemas De Gestión Basada En Competencias	36
a. Importancia.....	36
b. Razones que justifican la aplicación del Modelo de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.	37
4. Implementación del modelo de competencias	38
a. Participación y compromiso de la alta dirección:	39
a. Apoyo Institucional:.....	39

b. Participación Grupal	39
c. Determinación del equipo de trabajo.	39
5. Etapas para la implementación del modelo	40
a. Identificación de los factores clave de la organización	40
b. Definición del Directorio de Competencias	40
c. Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo tipo.....	41
d. Evaluación de las competencias personales	41
e. Identificación de la brecha existente.....	42
f. Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.....	42
6. Aplicación del modelo a los distintos sub-sistemas de gestión de Recursos Humanos.....	42
a. Análisis y descripción de puestos	44
b. Selección basada en competencias	44
c. Evaluación del Desempeño basado en Competencias.....	45
d. Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.....	47
e. Compensaciones	48
E. LA EFICIENCIA	48
F. EFICIENCIA Y EFICACIA.....	49
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	53

A. IMPORTANCIA.....	53
B. OBJETIVOS.....	53
1. General:	53
2. Específicos.....	54
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1. Métodos Auxiliares De La Investigación	55
a. Analítico Ó Análisis.....	55
b. Síntesis O Sintético	55
2. Tipos de investigación.....	56
3. Diseño de la investigación.	56
4. Técnicas De Recolección De Información	57
a. Entrevista.....	57
b. Encuesta.....	57
5. Instrumentos De Recolección De Información	58
a. Guía De Entrevista	58
b. Cuestionario.....	58
D. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
1. Fuentes De Información Primaria.....	59
2. Fuentes De Información Secundaria.....	59
E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
F. UNIDADES DE ANÁLISIS	60
1. Objeto de estudio:	60
2. Unidades de Análisis.....	60
G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	61
1. Universo	61
2. Muestra	61

a. Cálculo De La Muestra	61
b. Distribución De La Muestra.....	64
H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
1. Tabulación	65
2. Análisis E Interpretación De Datos.....	66
I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIA QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.	67
1. Generalidades.....	67
2. Filosofía Institucional.....	67
3. Calidad En Los Servicios Ofrecidos	69
4. Eficiencia En Los Servicios Y Desempeño De Los Empleados	70
5. Competencias	71
6. Descripción Y Análisis De Puestos	72
7. Proceso De Selección.....	73
8. Inducción.....	74
9. Evaluación Del Desempeño.....	75
10. Compensación.....	76
11. Capacitación y desarrollo.	77
12. Administración Al Cambio.....	78
13. Distribución Equitativa De La Carga De Trabajo	79
J. LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
1. Limitaciones De La Investigación.....	80
2. Alcances De La Investigación	80
K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
1. CONCLUSIONES.	81

2. RECOMENDACIONES.....	83
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	80
A. ASPECTOS GENERALES:	80
1. Metodología Del Sistema De Gestión De Recursos Humanos .	81
2. Representación Del Sistema De Gestión De Recursos Humanos Basado En Competencias Para La Municipalidad De Santiago Nonualco.....	83
3. Filosofía Institucional.....	84
4. Representación De Las Competencias.....	85
5. Descripción Del Modelo de Competencias:	85
B. DESCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS DE COMPETENCIAS.....	87
1. Competencias Básicas:.....	88
2. Competencias Conductuales:	88
3. Competencias Funcionales.....	89
C. DEFINICIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS	89
D. ANÁLISIS Y DESPRIPCIÓN DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS	91
1. Pasos Para El Análisis Y Descripción De Puestos.....	92
2. Clasificación De Competencias Por Niveles	93
E. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....	94
1. Diagrama De Flujo Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco.....	98
F. PROCESO DE INDUCCIÓN CON ÉNFASIS EN COMPETENCIAS.....	101

G. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	103
1. Flujograma De Gestión Del Desempeño Del Personal De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco	105
2. Establecimiento De Objetivos De Desempeño Basado En Competencias	107
H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS.....	108
I. CAPACITACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	110
1. Pasos Para Capacitar Por Competencias.....	112
2. Flujograma De Desarrollo De Talento Humano De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco	114
J. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.....	116
1. Administrar El Cambio.	116
2. Distribución Equitativa De La Carga De Trabajo.....	117
K. PLAN PARA EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.....	120
1. Etapas Del Plan De Implementación Del Sistema De Gestión Por Competencias	121
2. Recursos.....	123
a. Humanos	123
b. Materiales	123
c. Financieros	123
3. Presupuesto de la propuesta	124
L. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA POR COMPETENCIAS.....	125
1. Beneficios Del Sistema De Gestión Por Competencias Vs El Tradicional	126

2. Beneficios En Los Subsistemas De La Gestión Del Talento Humano Subsistemas Por Competencias Vs Tradicional	127
M. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.....	128
GLOSARIO.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS.....	139

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario Dirigido a los empleados de la Municipalidad
ANEXO 2: Cuestionario Dirigido a los Usuarios de la Municipalidad
ANEXO 3: Guía de Preguntas para jefes de las Unidades
ANEXO 4: Tabulación de los Datos Proporcionados por los empleados
ANEXO 5: Tabulación de los Datos Proporcionados por los Usuarios
ANEXO 6: Sistematización De Las Entrevistas
ANEXO 7: Glosario de Competencias
ANEXO 8: Modelo de Descriptor de Cargos
ANEXO 9: Modelo de hoja de Requisición de personal
ANEXO 10: Modelo de Solicitud de Empleo
ANEXO 11: Batería De Preguntas Para Entrevista Por Competencias
ANEXO 12: Programa De Proceso de Inducción
ANEXO 13: Modelo de Formato de Evaluación En Periodo de Prueba
ANEXO 14: Modelo de Objetivos de Desempeño
ANEXO 15: Modelo de Evaluar el Desempeño Basado en Competencias
ANEXO 16: Modelo de Guía de Capacitación Estratégicas
ANEXO 17: Simbología ASME

RESUMEN

La Alcaldía Municipal del municipio de Santiago Nonualco es la Institución encargada de velar por el bienestar social de la comunidad, ofreciendo servicios de calidad y contribuyendo a satisfacer las necesidades de las personas mejorando así las condiciones de vidas de sus habitantes. En el año 1980 la Alcaldía estaba construida de adobe con pilares de madera, por lo que ocupaba un espacio reducido, el personal para ese entonces se reducía a 20 empleados. Para el año 2016 la municipalidad cuenta con un total de 89 empleados sin incluir al concejo municipal.

El Recurso Humano constituye el activo más importante para las instituciones, por tal razón son muchas las organizaciones que invierten tiempo y dinero en mejorar las capacidades del personal, sin embargo la actual gestión del talento humano de la Municipalidad de Santiago Nonualco no está definida es decir no contempla las actuales exigencias que se requieren para contar con una fuerza laboral competente que brinde una ventaja competitiva. La administración del talento humano basado en competencias es una nueva modalidad de gestión, el principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función encomendada en la institución y de esta manera contribuir a mejorar los servicios que brinda la institución.

La metodología de la investigación, que se utilizó es el Método Científico por medio del estudio explicativo, donde se recopiló información con la técnica de la entrevista y la encuesta para analizar toda la información obtenida y estudiarla detalladamente (método analítico) y resumirlas (método sintético) en las conclusiones de la investigación.

Al realizar la recopilación y análisis de la información se concluye que el sistema de gestión de recursos humanos implementado por la municipalidad, no refleja una conexión entre los objetivos de la institución, que deberían a su vez estar en

concordancia con las funciones de las personas, para asegurar su contribución a la eficiencia de los servicios, además que los servicios que ofrecidos por la comuna, tienen un bajo nivel de aceptación por parte de los usuarios, en cuanto a la filosofía organizacional existe un buen número de empleados, que no conocen la misión y visión de la municipalidad lo cual afecta, el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos de la municipalidad. Por tal razón se recomienda implementar un sistema de Gestión por Competencias que describa los Aptitudes básicas que debe de cumplir el personal y de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos del ayuntamiento, Además se deben impulsar programas y capacitaciones que permitan dar a conocer a todos los empleados la misión y visión. Para que de esta manera el capital humano pueda tener un conocimiento amplio respecto al propósito fundamental de la municipalidad, con respecto a los servicios se recomienda mejorar o implementar nuevos procedimientos que contribuyan a brindar un servicio ágil, oportuno y eficiente.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, está dirigido a la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco, con el propósito de ofrecer una alternativa viable y sistemática al actual desempeño del empleado, la cual está fundamentada en la gestión de Recursos Humanos basado en competencias a fin de contribuir a la eficiencia de los trabajadores, pues históricamente las municipalidades buscan el bienestar social de sus habitantes y una forma de contribuir al bienestar es ofreciendo un servicio de calidad a los usuarios, lo cual se logra contando con un personal altamente calificado, con la capacidad de solventar los problemas que presenten sus habitantes.

En el capítulo uno del trabajo de investigación se enfoca en conceptos claves que a su vez serán importancia para la comprensión de lo que se pretende lograr con los empleados que pertenecen a la municipalidad de Santiago Nonualco, la administración de recursos humanos de la Alcaldía, cuenta con serie de herramientas administrativas que le permite el desarrollo de sus actividades, sin embargo esta carece de un sistema de administración de recursos humano que se enfoque en potencializar las competencias de cada trabajador, dicho sistema ofrecerá ventajas en el actual desempeño de los trabajadores, beneficiando el cumplimiento de los planes operativos y estratégicos de la municipalidad; además de constituir una poderosa herramienta para la unidad de recursos humano.

A lo largo del capítulo dos se observa que la investigación se realizó aplicando el método científico, fundamentándose en el análisis y síntesis de la información, que busca explicar el fenómeno estudiado, para lo cual se utilizó el cuestionario y la entrevista con el fin recabar la información necesaria sobre la administración del personal en la municipalidad. El diseño de la investigación de campo se estructuró de manera que permitiera conocer tanto la opinión de los usuarios, los empleados y los jefes de las unidades, lo que permitió obtener datos más fehacientes sobre el desempeño y la calidad en los servicios.

Finalmente en el capítulo tres se aprecia, el diseño del sistema de recursos humanos basado en competencia, partiendo de las principales necesidades del personal, con el propósito de mejorar el desempeño individual de cada trabajador, mediante la identificación y descripción de las competencias básicas, conductuales y funcionales para cada nivel jerárquico dentro de la municipalidad, las cuales conforma la base de todo el sistema propuesto.

Las competencias constituyen la materia prima para los sub sistemas de análisis y descripción de puestos; reclutamiento y selección; proceso de inducción, gestión del desempeño; evaluación del desempeño y la capacitación del personal, lo cual se busca potenciar las competencias del talento humano mejorando así la eficiencia del personal.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DE SANTIAGO NONUALCO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS, QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

1. Concepto:

El código municipal establece que el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento Jurídico que garantiza la participación popular en la formación y la conducción de la Sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio que está encargado de la rectoría y gerencia del bien común y local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.¹

¹ D.L No 274, Código Municipal, San Salvador 1p. [Publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, el 5 de febrero de 1986.

2. Desarrollo Histórico de los Municipios en El Salvador

Antes de iniciar el estudio sobre un tema en particular es necesario conocer sus orígenes, para poder así, tener una perspectiva más clara y amplia de lo que se quiere investigar. Por tal razón se hace necesaria la descripción del desarrollo histórico de las municipalidades en El Salvador.

Las Alcaldías municipales, al igual que el gobierno central, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones, dado que sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, en donde la autonomía constituye un elemento básico y necesario para la existencia de municipios libres.

La organización estatal para el ejercicio de sus actividades políticas-administrativas se divide en municipios y departamentos. Históricamente, los municipios han surgido como una expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades y constituyen la unidad primaria del estado siendo los responsables del gobierno local, aunque su jurisdicción es más limitada en territorio como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

3. Importancia de Las Municipalidades

Las Alcaldías como parte integral del gobierno central, son las encargadas de velar por el bienestar social de las comunidades, ofreciendo servicios de calidad que contribuyan a satisfacer las necesidades de las comunidades y mejorar así las condiciones de vidas de sus habitantes, sobre los cuales ejercen su gobierno. Por lo general los servicios están orientados al aspecto económico, social y cultural.

En el ámbito económico, se puede apreciar que las políticas y normas establecidas por una institución, contribuyen al logro efectivo de las metas y objetivos programados, promoviendo así un desarrollo económico en las comunidades. El desarrollo económico a la vez facilita el libre tránsito de las Mercancías, motivando así el comercio y por ende la generación de empleos.

Desde el punto de vista social, la aplicación de prácticas y procedimientos de control en las diferentes actividades impactan en lo social, ya que permite la agilización de proyectos que cubren necesidades primordiales a nivel comunal, beneficiando así a gran parte de la población.

En el orden cultural, las Alcaldías desarrollan una serie de actividades que buscan promover las costumbres y tradiciones de los pueblos, así como la sana recreación en deportes y otras actividades similares. Lo que se busca con estas actividades es que las comunidades formen parte del desarrollo cultural en el Municipio.

Como se mencionó anteriormente, las Alcaldías ofrecen servicios que buscan satisfacer las necesidades de su población, dentro de estos servicios están:

- ✓ Revisión de planos para construcciones y extensión de los permisos correspondientes.
- ✓ Ornato (parques y jardines).
- ✓ Mantenimiento de calles y caminos vecinales.
- ✓ Construcciones públicas.
- ✓ Terminales y estacionamientos.
- ✓ Mercados.
- ✓ Comedores y cocinas.
- ✓ Recolección de basura.
- ✓ Barrido de calles.
- ✓ Mataderos.
- ✓ Cementerios.
- ✓ Expedición de boletos de nacimiento.
- ✓ Partidas de nacimiento.
- ✓ Carnets de minoridad.
- ✓ Actas de matrimonio.
- ✓ Partidas de divorcio.

4. Funciones De Las Alcaldías

Son muchas las funciones atribuidas a las Alcaldías, las cuales están enunciadas en el artículo 4 del código municipal². A continuación, se mencionan algunas de estas funciones:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos Municipales;
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del Municipio;

² D.L No 274, Código Municipal, San Salvador 2p. [Publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, el 5 de febrero de 1986

8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado.
10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
11. La regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte.
12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;
14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;
15. La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;

16. la promoción y financiamiento para la construcción o reparación de viviendas de interés social de los habitantes del municipio, siempre y cuando la municipalidad tenga la capacidad financiera para su realización y que la misma documente los escasos recursos y grave necesidad de los habitantes beneficiados con la adquisición o reparación de la vivienda según corresponda.
17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros;
18. La promoción y organización de ferias y festividades populares;
19. La prestación de servicios de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento, y disposición final de basura. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos
20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;
21. La prestación del servicio de Policía Municipal. Etc.

5. Organización

La organización política-administrativa de las Alcaldías está regido por las disposiciones legales establecidas en la Constitución de la República, en su

artículo 202³, en relación al artículo 24⁴ del código municipal, en donde se establece que las municipalidades estarán regidas por un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, lo cuales conforman el concejo municipal.

El concejo municipal es la autoridad máxima de las Alcaldías y será precedido por el alcalde, el concejo tiene carácter deliberante y normativo, está integrado por:

- ✓ **Un alcalde:** representante legal y administrativamente del municipio, es el titular del gobierno local y de la administración.⁵

Entre las funciones que le competen se encuentran: presidir las sesiones del concejo y representarlo legalmente, llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos, hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo entre otras.

- ✓ **Síndico:** representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio, velando porque los contratos que se celebren se ajusten a las disposiciones legales además de asesorar al concejo y alcalde.⁶

³ D.C No 38, Constitución de La Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Edición Especial 1983, [Publicada en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281 el 16 de diciembre de 1983]

⁴ D.L No 274, Código Municipal, San Salvador 1p. [Publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, el 5 de febrero de 1986.

⁵ Chicas García, Eduardo José y otros, 2015, La cooperación descentralizada como generadora de política pública local en El Salvador: Caso Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, periodo 2011-2013.

⁶ Ibid. P.41.

- ✓ **Concejales o regidores:** les compete concurrir con voz y voto las sesiones del concejo e integrar y desempeñar las comisiones para las que fueron designados.⁷
- ✓ **Secretario municipal:** es el encargado de llevar las actas del concejo y autorizar los acuerdos. Lleva un registro de los libros expedientes y documentos del concejo y auxilia a las comisiones.⁸

Para el año 2016 el gobierno local estaban constituidos por un concejo municipal pluralista, designado por el tribunal electoral, de conformidad al artículo 219 de código electoral⁹. El concejo municipal pluralista busca fortalecer la democracia, transparencia, estabilidad y participación ciudadana en los gobiernos locales.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE SANTIAGO NONUALCO

1. Generalidades del Municipio de Santiago Nonualco

El municipio de Santiago Nonualco pertenece al departamento de La Paz. Posee una extensión territorial de 125.51km², cubriendo el 10.3% del total de la superficie departamental. La ciudad se sitúa a una altitud de 123 metros sobre el nivel del mar. Se ubica a 9 km. de la cabecera departamental, Zacatecoluca, y a

⁷ Ibid P.41

⁸ Ibid p.41

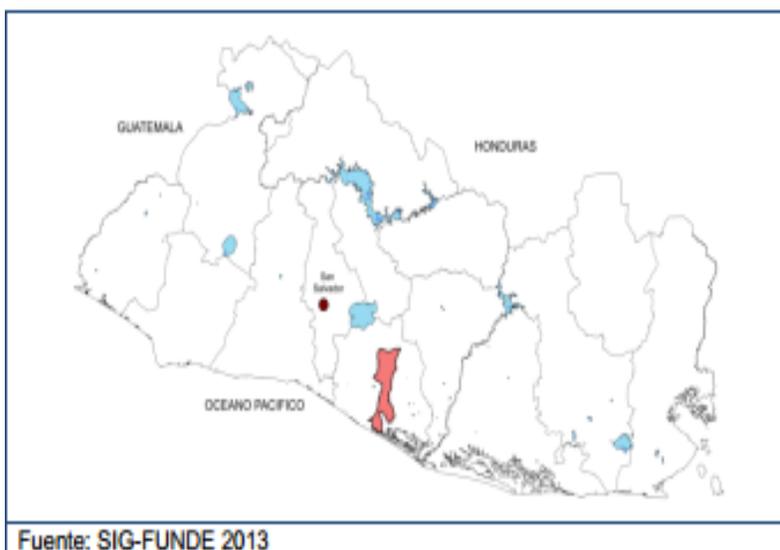
⁹ D.L No 413, Código Electoral, 2013, San Salvador [Publicado en el Diario Oficial No 138, Tomo 400, con fecha 26 de Julio de 2013]

53 km. de la capital San Salvador. Así mismo, se encuentra a 500 mts. De la carretera Litoral.¹⁰

Limita al norte con el municipio de San Pedro Nonualco; al Este con San Rafael Obrajuelo, San Juan Nonualco y Zacatecoluca; al Sur con San Luis La Herradura; y, al Oeste con San Antonio Masahuat, San Pedro Masahuat y El Rosario. Para su administración

política, la zona rural del municipio se divide en 22 cantones y 33 caseríos, mientras que en el casco urbano se encuentran 6 barrios. Santiago Nonualco a lo largo de la historia

Mapa 1: Ubicación Geografía, Municipio de Santiago Nonualco



ha tenido distintas jurisdicciones las cuales se detallan a continuación:

Del 12 de junio de 1824 al 9 de marzo de 1836 perteneció al departamento de San Vicente; del 9 de marzo de ese año al 30 de junio de 1838 al Distrito Federal; de 1838 al 19 de marzo de 1839, al departamento de San Vicente; de 1839 al 5

¹⁰ Chicas García, E.J y otros, 2015, La cooperación descentralizada como generadora de política pública local en El Salvador: Caso Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, periodo 2011-2013, p.115

de abril de 1842 al departamento de La Paz; de 1842 a 1845 al departamento de San Vicente; de 1845 a 1846 al departamento de La Paz; de 1847 a 1852 al pueblo de Olocuilta; de esta fecha hasta el 2016 pertenece al departamento de la paz. El 6 de marzo de 1,854 Por Acuerdo Legislativo, el pueblo de Santiago Nonualco, se segregó del Distrito de Olocuilta y se incorporó a Zacatecoluca al que anteriormente había pertenecido. Santiago Nonualco obtuvo el título de VILLA en febrero de 1,870. Pero fue hasta el 15 de junio de 1920, Bajo la Administración de Don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo, se otorgó a la villa de Santiago Nonualco, el título de CIUDAD.¹¹

Por otra parte, las principales actividades económicas de la población son: cultivo de caña de azúcar y granos básicos, la cría de ganado, así como la fabricación artesana de dulces de panela y azúcar de pilón.

El municipio de Santiago Nonualco está lleno de hechos sobre salientes que ha marcado la historia de la ciudad y del país, uno de ellos es el levantamiento indígena liderado por Anastasio Aquino. Quien es considerado por todos los lugareños como un héroe, ya que luchó contra las injusticias cometidos por el gobierno a los campesinos indígenas. En el año 2013 el concejo municipal precedido por la alcaldesa de Santiago Nonualco, inauguró la plaza turística y

¹¹ Blog, Santiago Nonualco,2011, recuperado de <http://santiagonualco.blogspot.com/p/historia.html>

centro comercial denominada “Anastasio Aquino”, en reconocimiento al mártir, quien defendió los derechos de los campesinos.

2. Generalidades de la Alcaldía de Santiago Nonualco:

En el año 1980 la Alcaldía estaba construida de adobe con pilares de madera, por lo que ocupaba un espacio reducido, las puertas y ventanas eran de madera, no existían divisiones, es decir que todos los empleados trabajaban en una misma área, el único que poseía una división pequeña era el alcalde. El personal para ese entonces se reducía a 20 empleados; los servicios que ofrecía el ayuntamiento eran realizados a mano, dentro de estos servicios estaban las partidas de nacimiento, matrimonio, defunción entre otros.

A partir del año 1981, se construyó un nuevo edificio, modificando su estructura se crearon divisiones y se contaba con un espacio más amplio. Sin embargo, no había fotocopiadora, sólo existía una máquina llamada mimeógrafo, se utilizaba como medio barato para producir copias de papel escrito en grandes cantidades, era totalmente manual.

Para el año 1982 la administración contaba con un vehículo propio, tipo camper para ofrecer los servicios de recolección de basura, en 1986 pasado el terremoto, la Alcaldía se trasladó por un tiempo al local de la Policía Nacional ya que sufrió daños considerables en su infraestructura. Para el año 2016 la Alcaldía municipal se encuentra ubicada en el Barrio El Centro Calle Hermógenes Alvarado, en el departamento de la Paz.

La introducción de la primera fotocopiadora se dio en el año de 1992, esto aumento la eficiencia y productividad de los empleados porque se ahorra tiempo y dinero. Así mismo a partir del año 1993 la Alcaldía incorpora el código de familia. En el año de 1995 obtiene su primera máquina de escribir eléctrica la cual sirvió como una herramienta indispensable para el que hacer de la municipalidad. Al mismo tiempo, se les hizo preciso tener cuatro máquinas de escribir y computadoras. En el año 2001 la administración municipal se puso a la vanguardia con la tecnología de comunicación ya que para ese año se instaló internet en la comuna, lo que facilitó el libre flujo de la información, agilizando así los servicios que ofrecían a la población.

Sin embargo, en la municipalidad se busca una mejora continua, por lo que cada año la administración busca la forma de poder ir adquiriendo más medios que pueden agilizar las tareas diarias para poder ofrecer un servicio de mayor calidad a la población y es de esa manera que el año 2008 se dio la sistematización de registro familiar, lo cual favoreció tanto la labor de los empleados, como el servicio ofrecido a la población.

Para el año 2016, la Alcaldía cuenta con 21 computadoras para la realización de los trabajos y servicios demandados por la población. Su fuerza laboral ha aumentado teniendo para el año 2016 un total de 89 empleados sin incluir al concejo municipal que está conformado por la alcaldesa, un síndico municipal, un secretario municipal, 8 regidores propietarios y 4 regidores suplentes; además

como parte de su política: “en línea con la transparencia” a principios del año 2009 implementó su página web (www.santiago-nonualco.gob.sv), En este sitio se puede encontrar información sobre las diferentes dependencias dentro de la municipalidad, así como también los servicios que se brindan en cada una de ellas, información sobre concejo municipal y sus respectivas comisiones, la monografía del municipio, proyectos ejecutados y por ejecutar entre otros.

3. Misión Y Visión

a. Misión

Somos una institución que promueve la generación de empleo y la economía local con igualdad de oportunidades para sus habitantes, seguro, con buena conectividad interna y respeto al medio ambiente, con un gobierno local transparente, que ofrece servicios de calidad y una población que participa activamente en el desarrollo del municipio

b. Visión

Ser una Municipalidad comprometida con el desarrollo de nuestras comunidades y de nuestro municipio, con la convicción de contribuir al desarrollo de sus habitantes y la seguridad del municipio.¹²

¹²Instituto Salvadoreño del desarrollo municipal, Plan estratégico participativo de Santiago Nonualco, 2014, P. 25

4. Objetivos de la Alcaldía De Santiago Nonualco

a. Objetivo General:

Promover el ordenamiento interno de la Municipalidad que propicie el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones que competen a cada unidad dentro de la organización y administración de la Municipalidad de Santiago Nonualco¹³

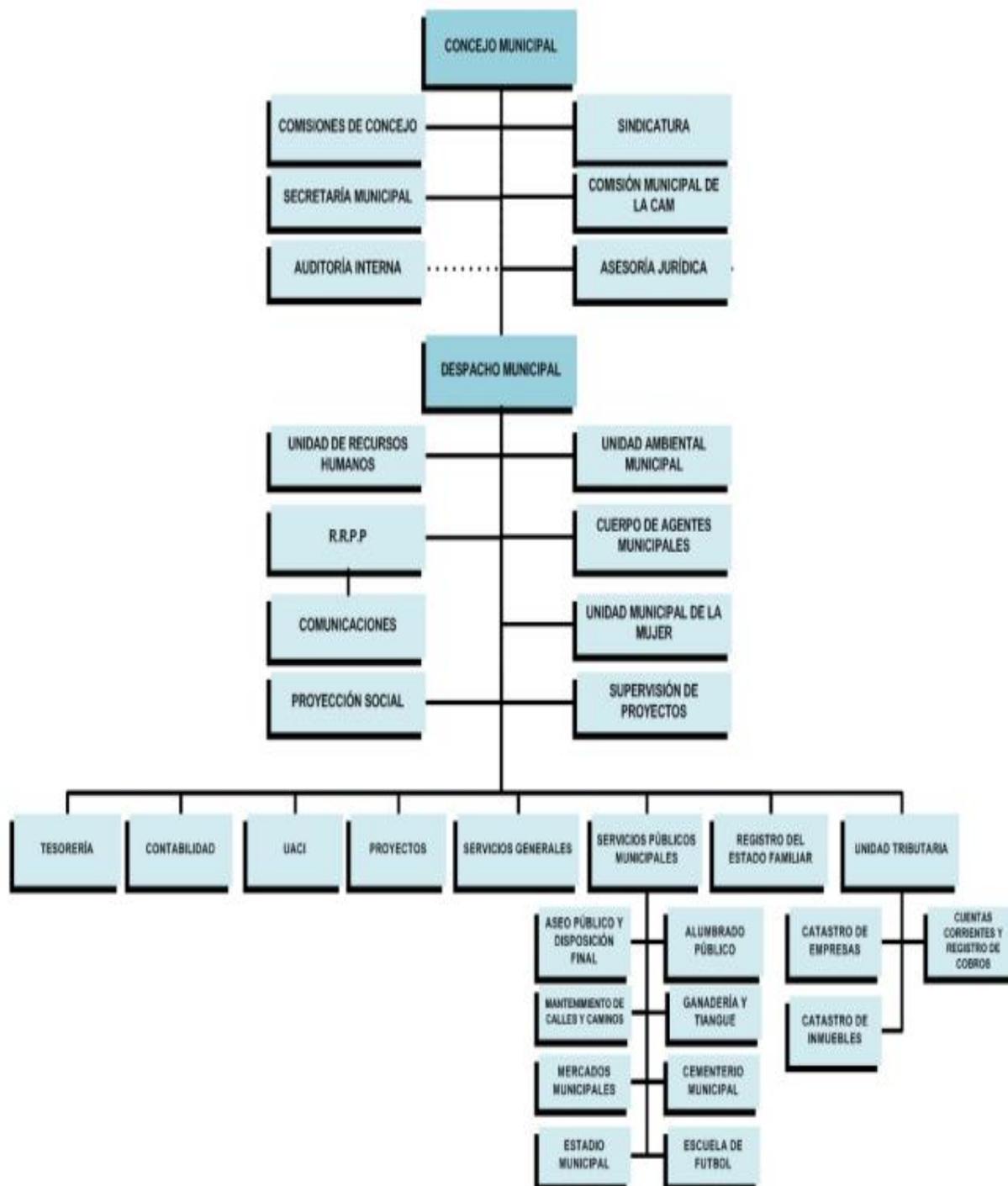
b. Objetivos Específicos:

- Favorecer la actualización de la estructura organizativa de la Municipalidad.
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad, para prevenir la duplicidad de funciones y esfuerzos al interior de la Municipalidad ¹⁴
- Establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal entre las diversas unidades administrativas para favorecer la eficiencia y efectividad en la gestión municipal. ¹⁵
- Institucionalizar las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades que integran la Administración Municipal.

¹³ Departamento de Recursos Humanos, Manual de Organización y funciones, Santiago Nonualco, San Salvador P.6

¹⁵ IBID P.6

5. Organigrama de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco¹⁶



6. Marco Normativo

a. Marco legal

Las Alcaldías o gobiernos municipales se rigen por diferentes leyes entre las cuales podemos mencionar:

1. Constitución de la República de El Salvador

En el capítulo VI sección segunda de la constitución trata sobre las municipalidades específicamente en los siguientes artículos:

Artículo 202. Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

Artículo 203. Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.¹⁷

¹⁶ Departamento de Recursos Humanos, Manual de Organización y funciones, Santiago Nonualco, San Salvador P.6

¹⁷ Decreto constituyente No 38, Constitución de La Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Edición Especial 1983, [Publicada en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281 el 16 de diciembre de 1983]

2. Código municipal.

Este código tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.¹⁸

Artículo 3. La autonomía del municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supervisión de las tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos
3. Libre gestión en las materias de su competencia
4. Nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al título VII de este código;
5. El decreto de ordenanzas locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como leyes a la asamblea legislativa

El artículo 4 del código municipal, establece las competencias que tienen la municipalidad, para el desarrollo local. Así mismo el artículo 24 de referido código establece el gobierno de las Alcaldías.

¹⁸ Decreto Legislativo No 274, Código Municipal, San Salvador 1986. [Publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, el 5 de febrero de 1986].

3. Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES)

Según el artículo 1, de esta ley créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse FODES, el cual estará constituido por: Un aporte anual del Estado igual a 8% de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse de acuerdo a los artículos 4 y 4-a de esta ley el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorga el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba¹⁹.

4. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI)

Según el artículo 1, esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público además de establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería crédito Público y contabilidad Gubernamental.

De igual forma el artículo 2, establece que están sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de

¹⁹ D.L No 74, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, San Salvador 1988, [Publicado en D.O. No 176, con Tomo No 300, el 23 de septiembre de 1988]

la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo que se costeen con fondos públicos o que reciban subvenciones o subsidios del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de la ley AFI.²⁰

5. Ley de adquisición y contratación de la administración pública (LACAP)

El artículo 1 determina el objeto de la ley en el cual se establecen las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Así mismo el artículo 2 literal D. establece que las adquisiciones y Contrataciones financiadas con fondos municipales están sujetas a las disposiciones de la ley.²¹

6. Ley de la Carrera Administrativa Municipal

El Artículo. 4. Establece las disposiciones generales de la ley, la cuales son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades

²⁰ D.L No 516, Ley Orgánica de la Administración Financiera del estado (AFI), San Salvador 1995, [Publicada en el diario oficial No 7, Tomo 330, el 11 de enero de 1995]

²¹ D.L No 868, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, San Salvador, 2000, [Publicada en el D.O No 88, Tomo 347, el 15 de mayo de 2000]

del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”, con excepción de los contemplados en el Art. 2 de esta ley.²²

Por otra parte, el artículo 42, hace referencia a la necesidad de evaluar constantemente al personal, a fin de que este cumpla con los objetivos del puesto. La evaluación se debe basar en los objetivos estratégicos de las municipalidades, en las políticas de desempeño. De igual manera la ley establece que los manuales de evaluación de desempeño deben estar actualizados, y adecuarse a las características del puesto de trabajo.

7. Ley General Tributaria Municipal

El artículo 1 expresa que la Ley General Municipal tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejecutar y desarrollar su potestad tributaria²³.

De acuerdo a los artículos 4,5 y 6 los principales tributos municipales son el impuesto, las tasas municipales y las contribuciones municipales especiales, con los cuales las municipalidades desarrollan proyectos de beneficio social.

²² D.L No 1039, Ley de la carrera Administrativa Municipal, San Salvador 2006, [Publicada en el Diario Oficial No 103, Tomo 371, el 6 de junio de 2006]

²³ D.L No 86, Ley General Tributaria Municipal, San Salvador 1991, [publicado en el D.O No 242, Tomo No 313, del 21 de diciembre de 1991]

8. Ley de la Corte de Cuenta de la República

Según el artículo 1, la corte de cuenta de la República es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular así como de la gestión económica de las entidades estatales²⁴.

En este contexto, la corte de cuenta haciendo uso de las facultades concedidas en el artículo 195, numeral 6, de la constitución de la república de El Salvador y el artículo 5, Numeral 2, literal a, de la ley de la corte de cuenta ha establecido para cada municipalidad “normas técnicas de control interno específicas”. Dentro de las cuales se encuentran las normas aplicables a la Alcaldía de Santiago Nonualco.

9. Reglamento de Normas técnicas de control interno específico de la municipalidad de Santiago Nonualco, departamento de la paz.

De conformidad al artículo 1 Las normas técnicas de control interno específicas para la Alcaldía de Santiago Nonualco constituyen el marco básico obligatorio, para el consejo municipal, gerencias, jefaturas y empleados, por medio de las cuales se pretende la uniformidad en sus procesos administrativos²⁵.

²⁴ D.L No 438, Ley de la Corte de Cuenta de la República, San salvador, 1995 [publicado en D.O No 176, Tomo 328, 25 de Septiembre de 1995]

²⁵ D.E No 29, Reglamento de normas técnicas de control interno Específicas de la municipalidad de Santiago Nonualco, departamento de la paz, San Salvador 2006, [D.O No 98, Tomo 371, con Fecha 30 de mayo de 2006]

La finalidad principal del control interno es contribuir al alcance de los siguientes objetivos estratégicos: mantener la transparencia, eficiencia, efectividad, eficacia y economía de sus operaciones; contar con la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información y cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a la municipalidad.

El artículo, 3 inciso 2 menciona los instrumentos básicos administrativos que le permitirán cumplir los objetivos antes planteados, dentro de estos instrumentos están²⁶:

- ✓ Organigrama institucional
- ✓ Manual de organización y función
- ✓ Manual de descripción de puestos
- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Sistema de contabilidad Gubernamental entre otros.

Por otra parte, el artículo 11, en relación a los artículos 12, 14, al 19, del reglamento de las normas técnicas de control interno establece los parámetros básicos, que debe cumplir la gestión municipal, la estructura organizacional, las políticas y prácticas administrativas del capital humano en lo concerniente a reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.

²⁶ EBID.

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Definición de Administración de Recursos Humanos

Para Gary Dessler en su libro titulado: “Administración de Recursos Humanos” la administración de recursos humano se refiere “a las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluye el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”²⁷.

Para William B. Werther y Keith Davis en su libro titulado “Administración de personas y Recursos Humanos” plantean la siguiente definición: “es el estudio de la manera en que las organizaciones Obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores”²⁸.

2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

En la actualidad, el Recurso Humano constituye el activo más importante para las organizaciones, por tal razón son muchas las empresas que invierten tiempo y dinero en capacitar al personal, a fin de contar con la fuerza laboral más

²⁷ Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos, 11ª. Edición, Pearson Educación, México 2009, P. 2

²⁸ Werther William B. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, 6a Edición, Mc Graw Hill Interamericana, México 2008. P.11.

competente que les brinde una ventaja competitiva. Por tal razón es importante administrar eficientemente el Recurso Humano en las organizaciones.

3. Políticas De Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tienen las organizaciones respecto de los siguientes aspectos principales:

a. Políticas de integración de recursos humanos

- ✓ Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- ✓ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- ✓ Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

b. Políticas de organización de recursos humanos

- ✓ Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- ✓ Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

- ✓ Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

c. Políticas de retención de Recursos Humanos

- ✓ Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- ✓ Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- ✓ Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- ✓ Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- ✓ Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

d. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- ✓ Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- ✓ Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- ✓ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

e. Políticas de auditoría de recursos humanos

- ✓ Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- ✓ Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

4. Objetivos De La Administración De Recursos Humanos (ARH)

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal,

(A lo largo del trabajo de investigación cuando se haga mención de ARH hará referencia a la administración de recursos humanos) al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas -que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

5. Ventajas De La Administración De Recursos Humanos

La función de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Ventajas:

- Mejorar la eficiencia del Recurso Humano.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado²⁹.

D. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**1. Antecedentes**

Al hablar de gestión por competencias, no se puede ignorar el nombre de David McClellan, quien fue un reconocido profesor de Psicología de la Universidad de Harvard; a inicios de los años 1970, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance-Quality, el primer término considerado como la necesidad de logro y el segundo como la calidad en el trabajo. McClellan

²⁹ Chiavenato Idalberto, 2007, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El capital humano de las organizaciones Octava edición, Editorial Mc Graw Hill. 121-125 p.

planteaba que si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.³⁰

En India en el año de 1964 se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios. Despertando así la curiosidad en las organizaciones a nivel mundial, que deseaban encontrar la clave que permitiera ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, la problemática principal era la formación que debía poseer la persona, y que éstas fuera la adecuada para desempeñar con éxito un puesto determinado.

En el año 1973 McClellan se vio en la necesidad de buscar nuevas variables, a las que llamó “competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes

³⁰ Salvador C. y Javier, Gestión sanitaria integral: pública y privada, 1ª edición, Año 2010, Editorial Centro de Estudios Financieros. P.108.

tienen un desempeño excelente con las características de aquellos que son solamente promedio.

Las competencias se vinculan directamente a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”. Otro autor que ha destacado en esta línea de investigaciones es Richard. Boyatzis, quien analizó a profundidad las competencias que incidían en el buen desempeño de los directivos. “Concluyendo que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que sólo poseían aquellos directivos que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades”.³¹

2. Conceptos

a. Sistema

Módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí.

³¹ Ibid. P.109

b. Gestión

Correcto manejo de los recursos que dispone una determinada organización;
Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

c. Competencias

Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.

1. Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo³²:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de

³² Teoría e Historia Recuperado, <http://www.th.usm.cl/>

problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.³³

³³ Teoría e Historia, Recuperado de <http://www.th.usm.cl/>

3. Sistemas De Gestión Basada En Competencias

“Conjunto de elementos y subsistemas de recursos humanos relacionados entre sí, como la selección, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño, que permitan identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, para el buen desempeño organizacional”.³⁴

a. Importancia

La gestión por competencias busca conocer y brindar un punto de vista objetivo, de los más subjetivo e impredecible de una organización: El Recurso Humano, lo cual favorecerá el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados. En cada puesto, hay personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. “La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior; por lo tanto debe ser visto como un sistema integral, hacia el cual ira encaminada la administración de recursos humanos”.³⁵

³⁴ Alles M. A, 2005, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2ª Edición, Editorial: Buenos Aires: Granica.

³⁵ Luna Reyes, Glenda Marisol y otros. “Diseño de un modelo de gestión por competencias para generar competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador.”

b. Razones que justifican la aplicación del Modelo de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos (selección, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc).

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger ³⁶, identificaron, entre otros, los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias:

1. facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
2. Contribuye a maximizar la productividad
3. Facilita la flexibilidad para el cambio
4. Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

4. Implementación del modelo de competencias

A continuación, se desarrollan las distintas etapas que se deberán abordar en cualquier proceso de implementación del modelo. Es deseable, que la implementación del modelo se realice a nivel de toda la organización. Esto ayudará en la obtención de mejores resultados, ya que los beneficios se extenderán a todas las áreas.

Antes de pasar al desarrollo de las distintas etapas, nos detendremos en mencionar algunas condiciones necesarias para el éxito del modelo:

³⁶ De Lucia, Anntoinette y Lepsinger, Richard. The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, EEUU,1999.

a. Participación y compromiso de la alta dirección:

En primer lugar, como ya lo expresamos, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo, sin el apoyo real de la alta gerencia, en nuestra opinión, carece de todo sentido; sencillamente, recomendamos abstenerse.

a. Apoyo Institucional:

Complementariamente, es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico.

b. Participación Grupal

Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.

c. Determinación del equipo de trabajo.

La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y

expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.³⁷

5. Etapas para la implementación del modelo

Sintéticamente, podemos definir las siguientes etapas para implementar un modelo de competencias:

a. Identificación de los factores clave de la organización

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo.³⁸

b. Definición del Directorio de Competencias

El diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales como las específicas.

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ Liliana Rodríguez Beltrame, La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/>

En esta etapa se elabora el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Mientras que las competencias organizacionales en general responden al grupo de las habilidades (ejemplo: liderazgo, planificación, trabajo en equipo), las específicas, dado que surgen de los procesos y subprocesos de gestión, en general corresponden al grupo de los conocimientos y también al de las habilidades.

c. Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo tipo.

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.

d. Evaluación de las competencias personales

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: evaluaciones del

superior jerárquico, evaluación 360°, assesment center y pruebas teórico-prácticas.³⁹

e. Identificación de la brecha existente

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

f. Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante.

6. Aplicación del modelo a los distintos sub-sistemas de gestión de Recursos Humanos

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación y

³⁹ *Ibíd.*

desarrollo. Evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados. Para esto los distintos procesos deben ajustarse al modelo sustituyendo las tradicionales listas de características requeridas en los perfiles por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa.⁴⁰

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo, antes de comenzar su desarrollo.

Muchas organizaciones prefieren introducir el modelo en sus sistemas de forma gradual. La aplicación del modelo a los sistemas de selección o de capacitación y desarrollo, en una primera etapa, obtendrá más fácilmente la aprobación del personal, que si se intenta aplicar desde el principio a los sistemas de evaluación de desempeño o planificación de la sucesión,

Brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

⁴⁰ Liliana Rodríguez Beltrame, La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/>

a. Análisis y descripción de puestos

El primer proceso que debe encarar una empresa que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puesto por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales debe ser sustituida por el perfil de competencias requeridas para el puesto.⁴¹

b. Selección basada en competencias

La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo.

Como lo expresan Spencer y Spencer, cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.

Los sistemas de selección basados en competencias, por lo tanto, ponen el acento en la identificación de unas pocas (de tres a cinco) competencias fundamentales que cumplan con las siguientes condiciones:

⁴¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 8ª ed. (México McGraw-Hill, 2007), p. 231

1. Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral
2. Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo (ejemplo: motivación por los logros).
3. Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes.

c. Evaluación del Desempeño basado en Competencias.

Spencer y Spencer ⁴²definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- ✓ Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- ✓ Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- ✓ Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los

⁴² Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1993.

resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

El primer paso en el desarrollo de este modelo consiste en identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación. Luego se deberá diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias. Según Spencer y Spencer, este se denomina un modelo mixto de gestión de desempeño o un enfoque de gestión total del desempeño, ya que permite evaluar tanto los resultados del desempeño, como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen el desempeño exitoso en el trabajo.

Puede aplicarse tanto a la evaluación tradicional por el superior jerárquico como a la evaluación 360°. En este último caso el proceso implica obtener observaciones sobre el desempeño de una persona, por parte de colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.⁴³

⁴³ *Ibíd.*

d. Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Lucía y Lepsinger⁴⁴, argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- a. Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- b. Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- c. Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- d. Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (“coaches”).

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

⁴⁴ *Ibíd.*

e. Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias.

Muchas veces, los sistemas de compensaciones basados únicamente en los resultados suelen desmotivar a los empleados de rendimiento superior cuando ellos tienen muy poco control sobre los resultados esperados. De allí que se recomienda que una parte de la compensación se base en las conductas en el trabajo.⁴⁵

E. LA EFICIENCIA

La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar cómo la eficiencia

⁴⁵ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 8ª ed. (México McGraw-Hill, 2007), p. 275

puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo.

En el área de la administración, eficiencia es “el vínculo existente entre los medios utilizados en un proyecto en específico junto con los resultados emanados del mismo. Por lo tanto, la eficiencia se manifiesta cuando pocos recursos son utilizados para alcanzar un mismo fin; o por su parte, cuando más objetivos son logrados con el manejo o consumo de los mismos o menos recursos o medios”.

46

En muchas oportunidades se suele confundir la eficiencia con la eficacia, pero cabe destacar que no se refieren a lo mismo dado que eficiencia se relaciona a realizar las cosas bien con el mejor rendimiento posible con la utilización de un mínimo de recursos, mientras que la eficacia se refiere a la habilidad o capacidad de alcanzar el fin que se espera o desea.

F. EFICIENCIA Y EFICACIA

Eficiencia: enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. “Utilización adecuada de los recursos disponibles.

⁴⁶ Orozco D, Definición de Eficiencia, 2011, Edición General, recuperado <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios”.⁴⁷

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.

⁴⁷Chiavenato Idalberto, nov. 1999, Administración del Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA:**Eficiencia****Eficacia**

Énfasis en los medios

Énfasis en los resultados

Hacer las cosas correctamente

Hacer las cosas correctas

Resolver problemas

Lograr objetivos

Salvaguardar los recursos

Utilizar los recursos de manera óptima

Cumplir las tareas y obligaciones

Obtener resultados

Capacitar a los subordinados

Proporcionar eficacia a los subordinados

Conservar las máquinas

Máquinas disponibles

EQUILIBRIO ENTRE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

		EFICIENCIA	
		BAJA	ALTA
EFICACIA 48	BAJA	<p># Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien.</p> <p># Dificultad para lograr los objetivos empresariales.</p>	<p># Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales</p> <p># Hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. El éxito empresarial es precario.</p>
	ALTA	<p># La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio.</p> <p># Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.</p>	<p># La actividad se ejecuta bien; el desempeño individual. Y del departamento. Son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo.</p> <p># Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.</p>

⁴⁸ Chiavenato Idalberto, Nov. 1999, Administración del Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial Mc Gaw Hill. 36p

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. IMPORTANCIA

El sistema de gestión del personal basado en competencias es indispensable para el buen funcionamiento de la Alcaldía ya que a través de este, se sistematizará y mejorarán los diferentes procesos, contribuyendo así a solventar deficiencia en actual desempeño de los empleados.

Por eso es vital que se gestione a los empleados, así estos podrán descubrir su verdadera capacidad y desempeñarse al máximo en su carrera profesional en una plaza permanente dentro de la municipalidad.

B. OBJETIVOS

1. General:

Conocer por medio de instrumentos de recolección y el análisis de datos, la situación actual de la administración de personas, implementado por la comuna, para obtener la información necesaria, que permita proponer un sistema de gestión basado en competencia en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

2. Específicos

- Establecer métodos y técnicas que se utilizarán en la investigación para recopilar una serie de datos, con el fin de determinar la situación actual de la administración del personal y la eficiencia de los empleados de la municipalidad.
- Recabar los datos necesarios a través de los instrumentos de recolección, con la finalidad de establecer los criterios que permitan conocer si se requiere de la implementación de un sistema gestión de recursos humanos en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.
- Realizar un análisis con los datos obtenidos, que sirva de base para el planteamiento de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya a la eficiencia de los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método científico, el cual se entenderá como el conjunto de supuestos, reglas y normas que permiten dar una solución oportuna a una situación problemática en particular, que en este caso es la falta de un sistema de gestión de Recursos Humanos debidamente estructurado. Por lo cual para el desarrollo de la investigación se hará uso del método cuantitativo, dado que la información recolectada en la investigación de

campo se basa en los datos obtenidos por las encuestas efectuadas a los empleados y usuarios de la municipalidad, por lo que para la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

1. Métodos Auxiliares De La Investigación

a. Analítico Ó Análisis

A través de este método se buscó conocer el fenómeno que amerita una solución oportuna, mediante un proceso cognitivo que consiste en “descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” por tal razón se analizó cada uno los elementos que forman parte integral del sistema de gestión de recursos humanos basado en competencia (subsistema de análisis de puestos, de selección, contratación, inducción capacitación y retribución), es decir que a través de las encuestas efectuadas tanto a los empleados como a los usuarios, se obtuvieron datos relevantes de cada uno de los componentes, los cuales han sido analizado meticulosamente a fin de determinar con objetividad la situación actual en la administración de Recursos Humanos.

b. Síntesis O Sintético

Luego de haber realizado la tabulación y análisis de cada pregunta efectuada a través de las encuestas, se extrajeron los datos más relevantes, descritos en

conclusiones y recomendaciones acerca de lo indagado a fin de hacer una consolidación y sistematización de la información la cual contribuirá a determinar con mayor precisión la situación actual de la gestión de recursos humanos adoptado por la municipalidad.

2. Tipos de investigación.

Los tipos o niveles de investigación indican el alcance que puede tener el planteamiento del problema, en términos del conocimiento del fenómeno estudiado. Para el desarrollo del presente estudio se adoptó el método explicativo, el cual permite extraer datos relevantes que expliquen con detalle el fenómeno analizado, es decir los elementos que sustenten el sistema de gestión de personas basado en competencias en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

3. Diseño de la investigación.

Este se divide en experimental y no experimental, para la presente investigación se implementó el tipo no experimental, ya que las variables solo fueron observadas y la recolección de los datos que fue obtenida en un momento único para así describir variables y analizar su incidencia e interrelación.

4. Técnicas De Recolección De Información

Con el propósito de la obtención de datos fiables, en la investigación se emplearán las siguientes técnicas de investigación que faciliten la recolección de la información:

a. Entrevista

La entrevista es la obtención de información de manera oportuna, basada en una guía de preguntas, las cuales permiten profundizar más sobre el fenómeno investigado, si así se requiere por la persona entrevistadora y si el entrevistado permite la aclaración de dudas. Para la presente investigación se entrevistó a los encargados de las diferentes jefaturas de la municipalidad considerando una totalidad de 8 jefes, quienes accedieron a realizar la entrevista, la cual fue necesaria para desarrollar la investigación.

b. Encuesta

Técnica que consiste en la recolección de información a toda la población o a una muestra representativa. Para la investigación se tomó una muestra de la totalidad de empleados y de los usuarios de los servicios brindados por la Alcaldía (Contribuyentes)

5. Instrumentos De Recolección De Información

Sirven de base en la obtención de datos relevantes, facilitados por los sujetos de estudio, para el presente trabajo de investigación se emplearan los siguientes instrumentos:

a. Guía De Entrevista

Por medio de este instrumento se obtuvo la opinión de parte de los encargados de las principales jefaturas de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, así como antecedentes que facilite el procesamiento e interpretación de las indagaciones, basadas en la situación actual de la comuna. Con la finalidad de comprender de una manera más objetiva, se utilizó la guía de entrevista estructurada, la cual permitió obtener información precisa de la administración de Recursos Humanos de la municipalidad.

b. Cuestionario.

Se utilizó con la finalidad de recolectar las distintas opiniones de las personas que laboran en las unidades que conforman la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco y las personas que solicitan el servicio a la comuna, es el cuestionario; este facilitó la obtención de datos relevante referida a los principales componentes de la administración de recursos humanos, cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía y la eficiencia de los empleados, El cuestionario se diseñó para los empleados con 57 preguntas y para los usuarios de la municipalidad con

18 interrogantes, en ambos cuestionarios se incluyen preguntas cerradas, en la medida fue necesario para conocer la información fundamental que afecta al personal para mejorar su desarrollo profesional en la organización y la eficiencia de los servicios brindados por la comuna.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN.

La obtención de la información se realizó en dos vías las cuales son:

1. Fuentes De Información Primaria

La información fue obtenida directamente de las personas que laboran en las distintas unidades que conforman el ayuntamiento, los jefes de dichas unidades y los usuarios, por medio de la entrevista y encuesta que se llevaron a cabo para conocer el estado actual de la administración de Recursos Humanos en la municipalidad.

2. Fuentes De Información Secundaria

La búsqueda de referencias bibliográficas fue a través de libros sobre el tema a tratar, documentos o estudios relacionados, leyes, reglamentos, normas, revistas, sitios webs, entre otros.

E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación Se desarrolló en las instalaciones de la comuna, ubicada en el barrio centro calle Hermógenes Alvarado, departamento de la Paz, dado que la fuente de información primaria fueron los empleados de las distintas unidades de la comuna, los jefes de las unidades y los usuarios.

F. UNIDADES DE ANÁLISIS

Son conocidas también como los elementos protagonistas implícitos en el planteamiento y que establecen el alcance. A continuación se detalla el objeto y unidades de estudio propios del trabajo de investigación.

1. Objeto de estudio:

- Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco

2. Unidades de Análisis

Estas fueron seleccionadas debido que se encuentran directamente relacionada con los procesos que la municipalidad maneja al momento de realizar y proporcionar los servicios:

- Jefe de las unidades de la Alcaldía. (8)
- Empleados de cada unidad de las Unidades. (55)
- Usuarios de los servicios municipales (contribuyentes) (92)

G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El universo representa la totalidad de las personas que laboran en la comuna, que para el presente trabajo lo constituyen 89 empleados de la municipalidad, 8 Jefes de las unidades organizativas y los 41,407 habitantes del Municipio.

2. Muestra

Es la parte representativa del universo ya que posee las mismas características de las unidades de análisis, para la presente investigación la proporción extraída del universo total la constituirá 55 empleados y 92 usuarios de los servicios brindados por la comuna, por tal razón se realizó una encuesta a los trabajadores y a las personas que solicitan el servicio.

a. Cálculo De La Muestra

Se determinó sobre una base científica, tomando como población la totalidad de los empleados, es decir 89 empleados excluyendo a los 8 jefes y la población total del municipio de Santiago Nonualco, la cual asciende a 41,407 habitantes. Se busca conocer tanto la opinión de las personas que laboran en la municipalidad, como también el nivel de aceptación que tienen los servicios.

Dado que se han considerado como unidades de análisis al personal y a los contribuyentes, se determinaron dos muestras: la primera se obtuvo sobre la

base de la totalidad de los empleados de la municipalidad, y la segunda se determinó sobre el total de habitantes del municipio.

La fórmula estadística que se empleó, dado que se trata de poblaciones finita es la siguiente:

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

Dónde:

n = X

N = Población

Z = Coeficiente de confianza

P = Probabilidad de éxito; la cual se refiere a la prevalencia esperada o valor aproximado del parámetro a evaluar que posee las características en estudio.

q = Probabilidad de fracaso; que es la proporción que no posee las características en estudio, es decir 1-p

e = Margen de error.

Muestra a emplear para determinar la cantidad de empleados de la municipalidad a encuestar:

DATOS		
Simbología	Significado	valor Representativo para empleados
n	Muestra	?
N	Población	89
Z	Nivel de Confianza (95%)	1.96
p	Probabilidad de Éxito	60%
q	Probabilidad de Fracaso	40%
e	Error	8%

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

$$n = \frac{(89)(0.60)(0.40)(1.96)^2}{(0.08)^2(89 - 1) + [(0.60)(0.40)](1.96)^2}$$

$$n = \frac{82.057}{1.485}$$

$$n = 55.250 \approx 55 \text{ Total de empleados encuestados}$$

Muestra a emplear para determinar la cantidad de usuarios del Municipio a encuestados:

DATOS		
Simbología	Significado	Valores Representativo para los Usuarios
n	Muestra	?
N	Población	41,407
Z	Nivel de Confianza (95%)	1.96
P	Probabilidad de Éxito	60%
q	Probabilidad de Fracaso	40%
e	Error	10%

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

$$n = \frac{(41,407)(0.60)(0.40)(1.96)^2}{(0.10)^2(89 - 1) + [(0.60)(0.40)](1.96)^2}$$

$$n = \frac{38176.591}{414.982}$$

$n = 91.996 \approx 92$ Total de usuarios encuestados.

b. Distribución De La Muestra

La encuesta que se desarrolló en el presente trabajo de investigación fue basada en la totalidad de empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco y la totalidad de habitantes del municipio.

Para el caso de los empleados de la Alcaldía de Santiago Nonualco se hizo una distribución proporcional de los empleados encuestados por áreas de trabajo como se detalla continuación:

EMPLEADOS POR ÁREA	NÚMERO DE EMPLEADOS	Fr	No DE CUESTIONARIOS
Personal Administrativo	22	0.25	14
Personal Operativo	46	0.52	28
Personal Externo o de Campo	21	0.24	13
TOTAL	89		55

H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos han sido procesada en el programa informático, del paquete de Microsoft Office, específicamente en Excel, donde se trasladaron los datos obtenidos por medio de las encuestas, se filtró la información recopilada para posteriormente tabularlas y elaborar sus respectivos gráficos.

1. Tabulación

La tabulación consistió en clasificar y ordenar la información con base a cada pregunta formulada y el objetivo que persigue, se presenta en cuadros estadísticos a través de matriz simple o compuesta, a efecto de una mejor visualización.

Se llevó a cabo, además una entrevista basada en una guía de preguntas dirigida a los jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía municipal para Conocer los procesos con los que trabajan, además de las políticas, y las generalidades sobre el sistema actual de administración de recursos humanos. La entrevista fue sistematizada de manera explicativa, con el propósito de sintetizar e interpretar los datos obtenidos, haciendo énfasis a la información más básica y objetiva.

2. Análisis E Interpretación De Datos

En la tabulación elaborada se retomó los datos previamente recolectados para formular un análisis de las incidencias de las preguntas planteadas, esto permite tener una mejor visualización de los resultados, con la finalidad de llevar a cabo una mejor interpretación de los datos.

Además se realizó una breve comentario por cada pregunta expuesta, en la cual se muestran los resultados relevantes, de manera descriptiva mencionando los porcentajes más distintivos o el número de encuestados que se encuentran en determinada situación, además de lo que representan las cifras en la investigación.

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIA QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.

1. Generalidades

De acuerdo a la información obtenida, a través de los instrumentos de recolección y la opinión de los empleados de la municipalidad, se verifico que la mayor parte de los empleados que laboran en el ayuntamiento son hombres, con bajos niveles de preparación académica, (ver anexo No 1, preguntas A5, A-7, de allí la necesidad de capacitar constantemente al personal, a fin de contar con un capital humano altamente competitivo y eficiente en el desarrollo de sus actividades laborales; por otra parte la mayoría de los empleados tienen una edad superior a los 36 años, y solo una 4% de la totalidad se encuentran entre los 18 – 25 años, con lo cual se puede apreciar la poca oportunidad laboral que se ofrece a los jóvenes (ver anexo No1, Pregunta No A3).

2. Filosofía Institucional

En la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco, la mayor parte de los empleados destacados en las diferentes jefatura, tienen cierto conocimiento sobre la Filosofía institucional, especialmente sobre la misión y visión de la comuna, si bien, esta situación es una ventaja competitiva, para el buen funcionamiento de las jefaturas, y el alcance de los Planes Estratégicos de la municipalidad,

también es necesarios compartir con la totalidad de los empleados la misión, visión, y valores a fin de que todos/as se comprometan a trabajar de manera conjunta para alcanzar los propósitos de la comuna, puesto que de acuerdo con la opinión del personal existe un 14.5 % que desconoce totalmente la misión y visión de la Alcaldía, el resto del talento humano conoce la filosofía organizacional, esa mínima parte que no tiene conocimiento pierde el interés y la identificación con los objetivos y planes. (Ver anexo No 1, Pregunta No 1).

tres cuartas partes de la totalidad de la muestra, se sienten identificados y comprometidos con la municipalidad, lo que facilita el desarrollo de las actividades y el alcance de los objetivos, existe por otra parte un pequeño porcentaje de los trabajadores que no se sienten identificados y comprometidos con los planes establecidos por comuna, lo cual en el largo plazo puede contribuir a crear un ambiente laboral de insatisfacción e irrespeto a los valores y reglamentos internos que rigen el actuar de los funcionarios al interior del ayuntamiento, lo que a la vez puede afectar el buen el desempeño de cada unidad, por tanto es necesario prestarle la atención debida a esta situación, y que se labore de manera sistemática y coordinada como una unidad cuyo fin primordial es satisfacer las necesidades de sus habitantes, (ver anexo No 1, Pregunta No 2 y 3).

3. Calidad En Los Servicios Ofrecidos

Con respecto a la excelencia de los servicios que ofrece la municipalidad, desde la perspectiva del personal, estos consideran casi siempre se brinda trabajo de calidad al contribuyente que le permite satisfacer sus necesidades, e inclusive manifiestan que existe iniciativa de parte de los funcionarios para solventar los problemas que se presentan (ver anexo No 1, preguntas No 6 y 7), por otra parte un 29.3% de la ciudadanía consideran que la prestación brindada por la municipalidad son regulares, con lo cual se pone de manifiesto que, buena parte de la población no se siente satisfecha, con la asistencia ofrecida por la comuna, puesto que en la mayoría de los casos, demoran mucho tiempo, (ver Anexo No 2, Preguntas No 4, 5 y 10), por otra parte las personas encuestadas consideran que los trabajadores se dirigen de manera respetuosa, lo cual habla bien del desempeño laboral de los funcionarios de la municipalidad en general, solo un 4.3% de los usuarios no están de acuerdo con el trato recibido, por lo que la comuna debe trabajar en políticas de atención al ciudadano, que permitan alcanzar la satisfacción plena en la totalidad de las personas que reciben una prestación por parte de la Alcaldía, ofreciendo servicios de alta calidad en el menor tiempo. (Ver anexo No 2, Preguntas No 7 y 8)

La mayor parte del personal de la comuna coinciden en que el cliente no siempre se va satisfecho con el trabajo realizado por los trabajadores del ayuntamiento, un 42% del capital humano opina que a veces se logra satisfacer las necesidades de los contribuyentes, lo cual es interesante pues buena parte

de los trabajadores están consiente que lograr la máxima satisfacción del usuarios, requiere un mayor fuerza, lo que se puede lograr mediante capacitación sobre atención al cliente, o tecnificando lo procedimientos a fin de ofrecer una servicio ágil y oportuno (ver anexo No 1, Pregunta No 8), si bien es cierto un 45% de los funcionarios consideran que los contribuyentes son atendidos de manera eficaz y eficiente existe un 13% que no está del todo de acuerdo, (ver anexo No 1, Pregunta No 9). Sin embargo, la mayor parte de la ciudadanía se sienten satisfechos, con los servicios solicitados en la municipalidad con 53.3% de aceptación, logrando así cumplir sus expectativas, aunque un 13% de los interesados no están de acuerdo con la calidad en la prestación brindada por la municipalidad (ver anexo No 2, Preguntas 8 y 9). En síntesis tanto los empleados como las personas que reciben el servicio coinciden en ciertos aspectos, con referencia a la calidad en el trabajo realizado, sin embargo existen ciertos aspectos que pueden ser mejorados a fin de lograr la máxima satisfacción en el usuario y el mejor desempeño del personal.

4. Eficiencia En Los Servicios Y Desempeño De Los Empleados

De acuerdo a la información obtenida a través de los medios de recolección de información se verificó que la mayor parte del personal considera que en la comuna existen los recursos materiales para ofrecer al ciudadano un servicio eficiente y de calidad, que satisfaga sus expectativas (ver anexo 1, pregunta 10). La opinión de los empleados es compartida por los contribuyentes, pues el 47%

de los beneficiarios sostiene que en la municipalidad existen el mobiliario y equipo para ofrecer un buen servicio, sin embargo existen un buen porcentaje de los ciudadanos encuestados que consideran que no se cuenta con el equipo necesario, es decir que los procedimientos para realizar un trabajo demoran demasiado tiempo, lo que afecta la eficiencia en los servicios, (ver anexo No 2, Pregunta No 17).

Si bien la comuna cuenta con los recursos para ofrecer a su población un servicio de calidad, es importante contar con personal altamente capacitado en el tema de atención al cliente o atención ciudadana, ya que un 17% de los usuarios no están muy conformes con el desempeño del capital humano (ver anexo No 2, Pregunta 18).

Si bien es cierto, la filosofía de la municipalidad está orientada a la mejora continua, a fin de lograr un servicio ágil y oportuno (ver anexo 2 Preguntas No 13 y 14), existen ciertos aspectos que no son bien vistos por los ciudadanos de Santiago Nonualco, ya que un 27.2% opina que los servicios nunca se brindan en el menor tiempo, lo que afecta la eficiencia en el servicio, es decir tardan mucho tiempo (Ver anexo 2, Pregunta 16).

5. Competencias

Según la entrevista realizada a los jefes de las diferentes unidades, en la Alcaldía municipal solamente poseen el perfil de puestos (donde se encuentran los requisitos y habilidades mínimas según el trabajo a realizar), el documento que

se encuentra disponible es un instrumento desarrollado e implementado por la unidad de Recursos Humanos, que son quienes cuidan celosamente dichos perfiles.(ver anexo 3, pregunta 17), es decir que se ha dejado a un lado tomar en cuenta las características personales que demuestran el desempeño sobresaliente en su cargo dentro de la institución , para dar oportunidad de desarrollarse y hacer carrera profesional según su desempeño.

Además se Identificó por medio de las encuestas que los trabajadores poseen aptitudes como la capacidad de adaptarse, dejar su zona de comodidad, ya sean estos en modificaciones de procesos para realizar el trabajo o cambios en la estructura orgánica de la institución (ver anexo 1, pregunta 54). Así mismo también se encontró que el capital humano posee la destreza de ser perseverante es decir que la mayoría de los empleados se encuentran comprometidos con los objetivos y metas que se proponen dando un buen resultado en el trabajo asignado. (Ver anexo 1, pregunta 56)

6. Descripción Y Análisis De Puestos

La Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco cuenta con un Manual que describe las diferentes actividades a realizar en un puesto de trabajo que integran las unidades y departamentos que la conforman, El problema se centra en que éste se encuentra desactualizado y no cumple con el cometido de describir las diligencias a realizar y responsabilidades que actualmente exige el rol del empleado de la Municipalidad. Por consiguiente, los jefes de las diferentes

unidades y el personal, indican que se carece de un estudio de las diferentes habilidades y competencias inherentes a las funciones en el trabajo, además de que éste no contiene las actuales exigencias relacionadas a las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores. Lo cual deriva también, en la falta de un análisis de los puestos de trabajo, ya que en relación a los cambios de la ubicación jerárquica, las relaciones que deben mantenerse con otras unidades y las condiciones físicas y ambientales necesarias, no se encuentran definidos en los perfiles (ver anexo 3, pregunta 17) y (ver anexo 1, pregunta 22)

Además se identificó que más de la mitad del capital humano de la municipalidad se muestran conforme con su trabajo lo que es saludable para la institución, sin embargo un 9% los funcionarios no están muy de acuerdo con su cargo, dado que estos poseen conocimientos, habilidades y destrezas que pueden ser empleados en otras áreas de mayor jerarquía dentro de la institución (ver anexo 1, pregunta 23)

7. Proceso De Selección

Con relación a la información recolectada, la mayoría del personal afirmó que nunca se participa en un proceso para ser parte del talento humano de la municipalidad, lo anterior pone de manifiesto que hay muchos funcionarios que no participaron en un concurso de atracción e identificación de talento humano, por lo que la unidad de recursos humanos tiene que estandarizar los procedimientos en las diferentes unidades a fin de contar con un capital humano

altamente competente y calificado. (Ver anexo 1, pregunta 24). La ausencia de métodos para seleccionar empleados deja vacíos que dan pauta a la ambigüedad del procedimiento.

Cabe mencionar que los medios utilizados para dar a conocer las plazas vacantes no son los más idóneos, que por lo general se realiza por medio de familiares o conocidos. (Ver anexo 1, pregunta 26)

Según las entrevistas realizadas a los diferentes jefes de las unidades de la Alcaldía municipal manifestaron que los encargados de determinar quién es el mejor postulante para el cargo ofertado es el concejo municipal con la aprobación del alcalde en turno, posteriormente la unidad de recursos humanos se encarga de realizar el proceso de contratación del nuevo personal. (Ver anexo 3, pregunta 19).

8. Inducción

En lo que respecta a la inducción del capital humano, se realiza de manera informal, cada jefe se encarga de presentar al personal, a la unidad o departamento en que se desempeñará, la Unidad de Recursos Humanos, sólo brinda orientación al empleado si éste lo solicita, de lo contrario mantiene contacto con él o ella, únicamente para informarle sobre su horario de trabajo e iniciar el expediente laboral con los respectivos datos de Seguro Social, AFP (administradora de fondos de pensiones), datos personales, etc. (ver anexo 3, pregunta 10). Para el proceso anteriormente descrito, no se cuenta con un

Manual de procedimiento de Bienvenida y carecen de un Plan de Inducción que enmarque los lineamientos de integración del talento humano que se incorporará a la Municipalidad. (Ver anexo 1, pregunta 27).

9. Evaluación Del Desempeño

La frecuencia con que se realizan gestión del desempeño del Recurso Humano no es la más adecuada (ver anexo 1, pregunta 32) los empleados rara vez ha participado en dicho proceso. Hasta el año 2016 no se evalúa al personal de la Alcaldía municipal por medio de procedimientos establecidos, (Anexo 3, pregunta 20). Cabe mencionar que la única herramienta para medir resultados es la opinión por medio de los jefes de las unidades orgánicas. Esto confirma que no se llevan a cabo evaluaciones de las labores constantemente en la unidad donde se encuentran destacados, debido a esto se desconoce el rendimiento del personal dentro de la comuna.

A pesar de no recibir capacitaciones de manera constante, la mayoría de los funcionarios consideran que la persona que se encarga de evaluarlos es la más competente. siempre se toman medidas para superar las deficiencias en el desempeño, (ver anexo 1, pregunta 33); lo cual indica que a pesar de que no evalúa con regularidad al talento humano, cuando se lleva a cabo se realiza un buen trabajo donde; los trabajadores se sienten cómodo con las personas que llevan a cabo el proceso, por lo que consideran que cuenta con los conocimientos y destrezas necesarias para ejecutar la valoración, además de tener la capacidad

de llevar a cabo las disposiciones correctivas correspondientes(ver anexo 1, pregunta 35). Por otra parte cabe destacar que los procedimientos con que se utilizan son los más justos y equitativos (ver anexo 1, pregunta 37) ya que al momento medir los resultados con respecto al trabajo, se realiza a todo el personal evitando las preferencias.

10. Compensación.

Es de suma importancia, para el talento humano tener en claro las prestaciones a las cuales ellos tienen derecho dentro de la comuna (ver anexo 1, pregunta 39) la mayoría de los empleados asegura que se les da a conocer las prestaciones y derechos que poseen, ya sea de manera escrita o digital. Así mismo al mencionar el termino evaluación se debe tomar en cuenta la compensación por el buen trabajo realizado y sancionar las faltas de incumplimiento de normas durante las actividades laborales (ver anexo 1, pregunta 40) el personal manifiestan que siempre se les recompensa por el buen rendimiento y dedicación que realicen en el puesto de trabajo. Así mismo afirman que reciben sanciones por el incumplimiento o faltas al reglamento interno de trabajo, es decir que reciben amonestaciones previamente establecidas (Ver anexo 1, pregunta 42).

La motivación es clave en la eficiencia de Recursos Humanos (ver anexo 1 pregunta 41) los empleados nunca reciben incentivos que contribuyan a la mejora de su desempeño, la gran mayoría de los funcionarios reciben en pocas ocasiones algún tipo de reconocimiento por las labores que realiza dentro de la

organización, dando como resultado una desmotivación (ver anexo 2, pregunta 24) Hasta el año 2016 no se incentiva al personal por su alto rendimiento en el puesto de trabajo.

Es importante mencionar que los trabajadores no se sienten identificados con el sistema actual de administración de sueldos y salarios (ver anexo1, pregunta 43) ya que consideran que pueden realizarse mejoras para beneficiar al del talento humano del ayuntamiento y de esta manera contribuir a la motivación.

11. Capacitación y desarrollo.

Para la Municipalidad la capacitación debería ser un proceso muy importante, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el empleado en sus actividades laborales diarias, el proceso de aprendizaje es el punto fuerte para que haya un éxito en el cumplimiento de objetivos, (ver anexo 1, pregunta 44) la mayoría de empleados aseguran que en ocasiones reciben formación desde que fueron contratados, es decir que en la institución no da prioridad a la mejora de las capacidades del personal, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de objetivos. Por otra parte la mayoría del personal de la Alcaldía manifiesta tener más conocimiento y habilidades en áreas de trabajo en equipo e informática ya que se recibe más cursos en las áreas de conocimiento antes mencionada (ver anexo 1, pregunta 45). Cabe mencionar que al año 2016 se cuenta con un programa de formación para el talento humano, pero esta desactualizado y no se lleva a la práctica (anexo 3, pregunta 15). Además el proceso para seleccionar un

empleado y capacitarlo se realiza según las competencias observadas o deficiencias que se encuentren para mejorarlas (ver anexo 3, pregunta 16),

La equidad y democracia juega un papel determinante en el proceso de formación del talento humano (Ver anexo 1, pregunta 51) la mayor parte del personal mencionó que los procedimientos siempre son equitativos y democráticos, es decir que a pesar de no recibir capacitaciones de manera regular en las pocas oportunidades que si lo hacen todo el personal es incluido.

12. Administración Al Cambio

La administración de recursos humanos se ve afectada por cambios y los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco no son la excepción, si bien es cierto los cambios en la mayoría de veces son necesarios (Ver anexo 1, pregunta 52), el personal tiene la disposición para desempeñar nuevos procedimientos en su puesto de trabajo; Es importante tener en cuenta que al hablar de cambio este por lo general viene acompañado de desconfianza (Ver anexo 1, pregunta 53) una gran parte del capital humano de la comuna nunca ha sentido temor a fracasar en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, es decir que los trabajadores se encuentran comprometidos con los objetivos dejando atrás el temor al fracaso al momento de experimentar cambios en sus funciones laborales diarias.

Además que siempre poseen la capacidad para abandonar su zona de comodidad y emprender nuevos desafíos (Ver anexo 1, pregunta 54). En términos generales los trabajadores poseen la capacidad de adaptarse a los cambios ya sean estos en modificaciones de procesos para realizar su labor o cambios en la estructura orgánica de la institución.

13. Distribución Equitativa De La Carga De Trabajo

Al mencionar el tema distribución equitativa de la carga de trabajo, lo que se pudo observar en la Alcaldía municipal es la carencia de una organización en la distribución de labores, la mayoría del personal afirman que se asigna una mayor carga laboral en comparación a la de sus compañeros (Ver anexo 1, pregunta 55); a pesar de estar sobre cargados, no se sienten presionados por sus labores, es decir que la mayoría del talento humano posee la capacidad de trabajar bajo presión (Ver anexo 1, pregunta 56). Además es de suma importancia recalcar que el personal cumple sus responsabilidades. Los empleados están comprometidos en el cumplimiento de objetivos no importando el trabajo extra que se les presente y la presión con que deben lidiar diariamente en sus labores cotidianas (Ver anexo 1, pregunta 57).

J. LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Limitaciones De La Investigación

- Por la ubicación de la Alcaldía municipal, para la recolección de la información se hacía difícil ejecutar la encuesta al personal, entrevista a los jefes y a los usuarios del ayuntamiento.
- En varias ocasiones los empleados se veían en la necesidad de atender actividades propias por la demanda de contribuyentes, lo cual generó atrasos al momento de ser encuestado, también considerar que los demás sujetos en estudio no contaban con tiempo para responder al cuestionario o a veces se encontraban en actividades del trabajo.
- Debido a que la alcaldesa se encontraba en una reunión mensual de suma importancia, por ese motivo, no se logró conseguir la entrevista.
- A causa de delincuencia que atraviesa el país, los habitantes de la ciudad se negaron, a brindar información de los servicios que presta la municipalidad, dificultando la labor de recolección de información.

2. Alcances De La Investigación

La investigación pretende obtener la información oportuna para conocer cómo se gestiona el personal de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco, dando seguimiento a la gestión del talento humano implementado hasta el año 2016,

detectando los aspectos a mejorar, y adaptando la metodología que utiliza en la unidad de recursos humanos.

las preguntas formuladas que fueron aplicadas a los empleados y usuarios por medio del cuestionario, además de la entrevista que se llevó a cabo con los jefes de las diferentes unidades, se encaminó a conocer de la situación actual de la administración de personas, conociendo las debilidades y los métodos que utilizan; para la selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño e instrumentos que se utilizan para medir la eficiencia de los trabajadores con respecto a la prestación de los servicios, es decir si el sistema de gestión implementado por la municipalidad es el más idóneo para alcanzar los objetivos estratégicos, como para mejorar las condiciones laborales en la institución.

Esta investigación proporcionó nuevos conocimientos, ya que se obtuvieron datos precisos sobre la manera en que se gestiona el talento humano, por medio de los instrumentos de recolección de información.

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.

1. Existe un buen número de empleados, que no conocen la misión y visión de la municipalidad lo cual afecta, el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos de la municipalidad, a la vez que se pierde el compromiso e identificación con los propósitos de la comuna.

2. Los servicios ofrecidos por la comuna, tienen un bajo nivel de aceptación por parte de los usuarios, principalmente porque demoran mucho tiempo, lo que afecta la eficiencia y calidad en los servicios ofrecidos a los lugareños.
3. El departamento de recursos humanos de la municipalidad carece de un proceso de capacitación debidamente estructurado, que impide el desarrollo óptimo del capital humano de la municipalidad.
4. No existe un procedimiento definido y actualizado de evaluación del desempeño, lo que impide medir el rendimiento de los empleados, afectando así la consecución de metas y objetivos, por otra parte el desempeño de cada empleado no dependerá solo de la capacitación y evaluación que se les brinde, sino también, de la motivación que se suministre a cada miembro del personal.
5. Se Identificó que en la unidad de recursos humanos posee herramientas e instrumentos desactualizados para el desarrollo de procesos de la administración de recursos humanos, como reclutamiento y selección de personal, manual de inducción, además de no contar con programas para el desarrollo del personal.
6. El sistema de gestión de recursos humanos implementado por la municipalidad, no refleja una conexión entre los objetivos de la institución, que deberían a su vez estar en concordancia con las funciones de las personas, para asegurar su contribución a la eficiencia de los servicios y procesos que se realizan en las diferentes unidades orgánicas.

7. Se determinó la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección del personal, limitando el objetivo de esta etapa que es la incorporación de nuevos empleados en la cual se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación y selección, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos de un puesto vacante en la municipalidad.
8. En la municipalidad no se cuenta con un programa de inducción, por medio del cual se familiariza a los nuevos integrantes, con la cultura organización, costumbres internas, estructura orgánica y la filosofía institucional.

2. RECOMENDACIONES.

1. Se deben impulsar programas y capacitaciones que permitan dar a conocer a todos los empleados la misión y visión. para que de esta manera el capital humano pueda tener un conocimiento amplio respecto al propósito fundamental de la municipalidad y lo que se busca ser en el futuro, a fin de que todos/as, asuman un mayor compromiso e identificación que permita alcanzar los objetivos y planes de la municipalidad.
2. Mejorar o implementar nuevos procedimientos que contribuyan a brindar un servicio ágil, oportuno y eficiente, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

3. La municipalidad debe poner mayor atención en la formación y desarrollo de los empleados, esto será posible con la actualización del programas de capacitación que permita fortalecer las habilidades y destrezas de personal de la municipalidad.
4. Actualizar y definir el proceso de evaluación del desempeño, lo cual contribuirá al desarrollo de habilidades del personal, además de lograr el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la comuna, se contribuirá en la eficiencia de los empleados de la municipalidad.
5. Se recomienda Actualizar los manuales, que sirvan como herramientas en el desarrollo de los procesos de la gestión del talento humano en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.
6. Se sugiere que para contribuir a la administración de Recursos Humanos, en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco y a la eficiencia de los empleados, Implementar un sistema de Gestión por Competencias que describa los Aptitudes básicas que debe de cumplir el personal y de esta manera alcanzar con los objetivos estratégicos del ayuntamiento.
7. Definir un proceso de reclutamiento y selección del personal con el fin de abastecer a la municipalidad del talento humano con las competencias

necesarias, que contribuyan al funcionamiento de la institución y a la calidad de los servicios.

8. Diseñar un programa de inducción, con la finalidad que los nuevos integrantes de la Alcaldía aprendan e incorporen valores, normas y patrones de comportamientos imprescindibles y relevantes para un buen desempeño en la institución.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. ASPECTOS GENERALES:

El Sistema de recursos humanos basado en competencias es un modelo de direccionamiento empresarial que busca potenciar las capacidades y conocimientos de los trabajadores, en función de los cargos y tareas a desarrollar, por consiguiente es necesario contar con el mejor capital intelectual, al cual hay que desarrollar, ya que es el medio más valioso para cualquier organismo económico social, a través de este que se cumplen los objetivos y metas propuestas.

Si bien existen competencias inherentes en cada individuo, que les facilita el desarrollo de las actividades encomendadas, sin embargo es necesario potenciarlas en otros, a fin de contar con una fuerza laborar altamente competente, que garantice la eficiencia en el desarrollo de las tareas encomendadas en cada puesto de trabajo.

La administración del capital intelectual a lo largo de la historia ha venido evolucionando, pasando de considera a los empleados, como un proceso más dentro de la organización, a catalogarlos como capital humano, con experiencias y destrezas necesarias para garantizar el logro de objetivos en las organizaciones, por tal situación en el presente trabajo, a la función de

administrar el Recurso Humano se denominará como *Gestión del talento o del capital humano*.

Así mismo se entenderá por *competencias* “al conjunto de experiencias, destrezas, conocimientos subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa para cada actividad profesional en el puesto de trabajo.

Se entenderá como *competencias Básicas* a la combinación de habilidades y comportamientos que son consideradas esenciales para cualquier puesto al interior de la municipalidad, independientemente de su función o nivel.

En el presente documento se concebirá como *Competencias funcionales* al conjunto de prácticas y conocimiento requeridas para desempeñar las actividades de una función en particular. Aunque si bien otros autores también las denominan como competencias de conocimiento o específicas.

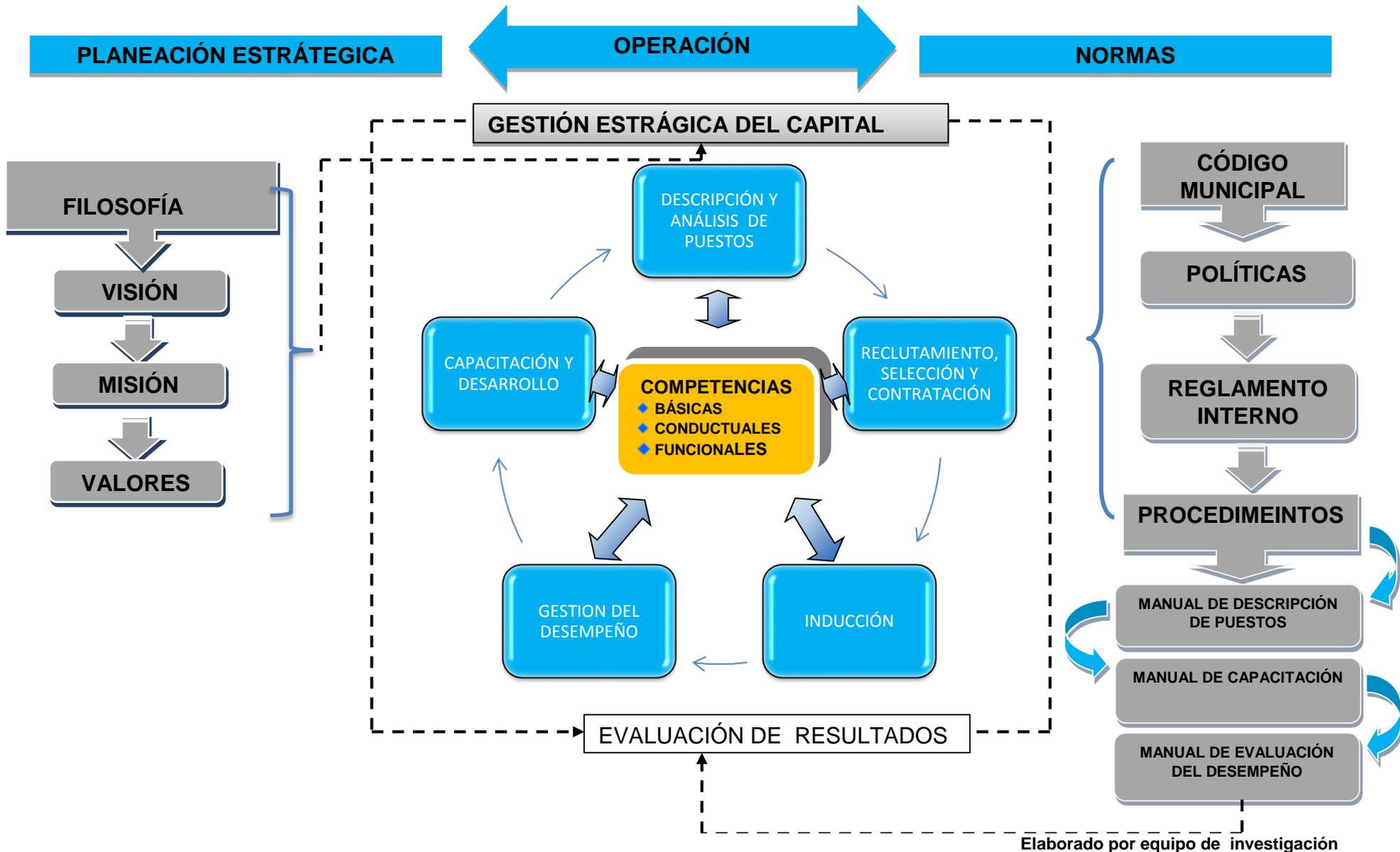
1. Metodología Del Sistema De Gestión De Recursos Humanos

El desarrollo del sistema de Gestión del talento humano basado en competencias, se realizará mediante la implementación sistemática de cada uno de las etapas involucradas en la administración de Recursos Humanos, los cuales han sido previamente analizadas y estructuradas con suficientes soporte técnicos lo cual facilitará la implementación y seguimiento por parte la institución.

El modelo de gestión de Recursos Humanos hace énfasis en las competencias, las cuales son el punto medular de todo el sistema, es a través de estas que se pretende lograr un mayor desempeño en cada uno de los trabajadores, con lo cual se incrementara la productividad y eficiencias en el desarrollo de las actividades. Las capacidades o destrezas definidas están interrelacionadas con la filosofía institucional de la municipalidad, normas internas, las políticas municipales y planes estratégicos, para poder lograr una mayor adaptabilidad y aceptación por parte del personal ejecutivo y operativo.

Para lograr una mayor eficacia en la implementación, cada etapa está íntimamente relacionada con las habilidades y destrezas, con el fin de elevar el potencial del capital humano en la municipalidad, lo cual permitirá contar con el personal más calificado para el desarrollo de las actividades al interior de la comuna. A continuación se presenta una gráfica del sistema de gestión de Recursos Humanos propuesto para la municipalidad:

2. Representación Del Sistema De Gestión De Recursos Humanos Basado En Competencias Para La Municipalidad De Santiago Nonualco



3. Filosofía Institucional

MISIÓN

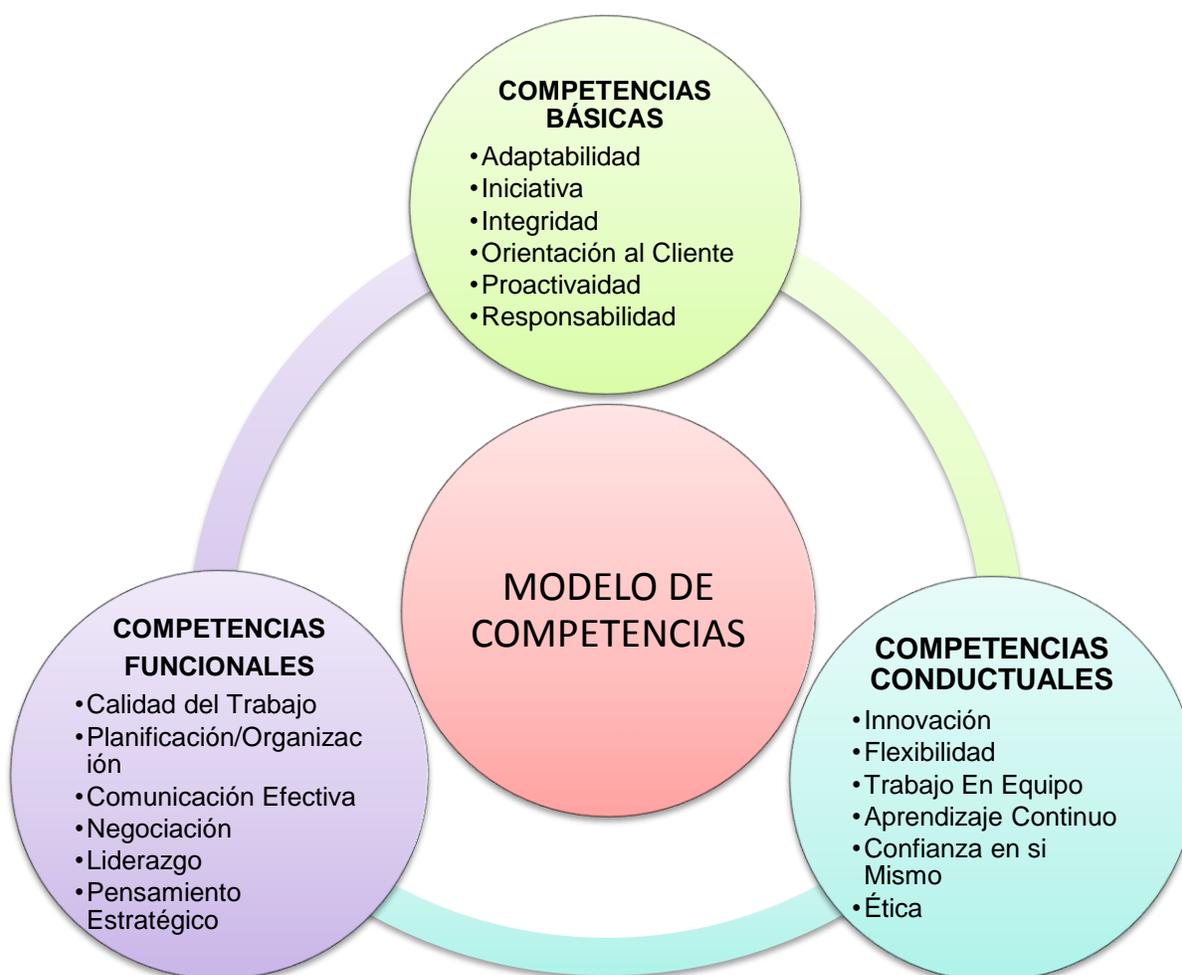
Somos una institución que promueve la generación de empleo y la economía local con igualdad de oportunidades para sus habitantes, seguro, con buena conectividad interna y respeto al medio ambiente, con un gobierno local transparente, que ofrece servicios de calidad y una población que participa activamente en el desarrollo del municipio.

VISIÓN

Ser una Municipalidad comprometida con el desarrollo de nuestras comunidades y de nuestro municipio, con la convicción de contribuir al desarrollo de sus habitantes y la seguridad del municipio.

Para la alcaldía Municipal de Santiago Nonualco no fue necesario proponer una nueva Misión y Visión ya que la actual garantiza las condiciones para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya a la eficiencia de los empleados, con el que se pretende mejorar los servicios que se brindan a los habitantes del Municipio.

4. Representación De Las Competencias



Elaborado por equipo de investigación

5. Descripción Del Modelo de Competencias:

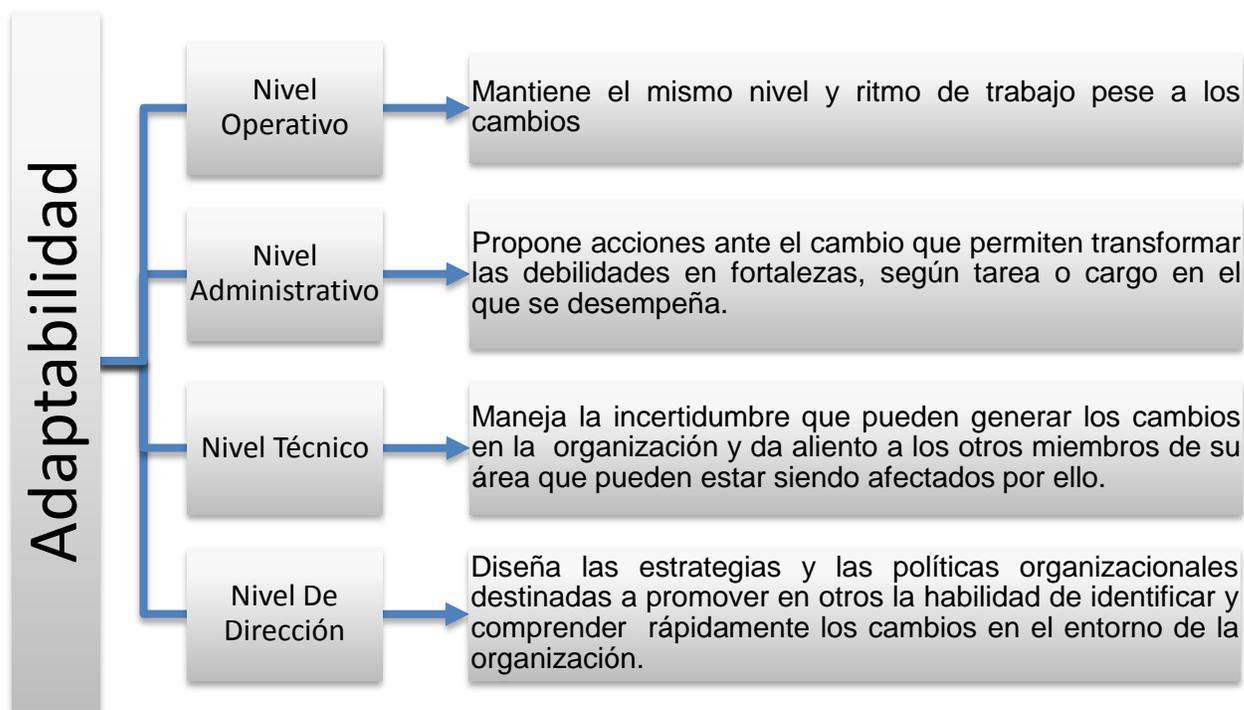
El modelo propuesto a la municipalidad contempla las tres principales áreas de interés en todo organismo económico o social, el primer grupo de competencias está asociado a las habilidades básicas que todo empleado debe tener,

independientemente del nivel jerárquico o de responsabilidad que tenga al interior de la comuna, en esta categoría se encuentran la adaptabilidad, la iniciativa, la orientación al cliente, pro actividad, la responsabilidad, entre otras destrezas las cuales pretenden fortalecer áreas claves, a fin de contar con el personal calificado y eficiente en el desarrollo de las actividades.

Por otra parte, el modelo contempla las aptitudes conductuales y funcionales, las cuales favorecerán, el desempeño de cada unidad o jefatura, ya que dentro de estas categorías está íntimamente relacionadas a las exigencias de cada puesto de trabajo en cada una de las unidades o jefaturas de la municipalidad, con lo que se pretende incrementar el desempeño de toda la institución, contribuyendo así al alcance de los objetivos y planes estratégicos. Es importante destacar que las capacidades y destrezas que permiten aumentar el nivel desempeñado por los colaboradores en cualquier organismo económico social y permite incrementar el acervo intelectual del recurso más importante de toda organización (las personas).

Si bien las competencias, descritas en el presente modelo forman parte medular de todo el sistema de gestión de Recursos Humanos propuesto, es importante resaltar que cada una tiene su rango de actuación dependiendo a la jerarquía o puesto en particular, manteniendo un grado de flexibilidad dependiendo de la complejidad de cada puesto de trabajo, de tal manera que una misma habilidad

tiene diferente niveles de actuación y alcance. El siguiente esquema ilustra de mejor manera la idea planteada anterior mente:



Elaborado por equipo de investigación

B. DESCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS DE COMPETENCIAS

El modelo propuesto, está integrado por las competencias básicas, conductuales y las específicas, dentro de estos tres grupos están inmersos las habilidades esenciales que deben considerar toda institución u organización, a fin de contar con la fuerza laboral más calificada.

1. Competencias Básicas:

Como se mencionó anteriormente, dentro de este grupo se encuentra todas aquellas que debe poseer los colaboradores, independientemente del nivel jerárquico o puestos que ocupen dentro de la municipalidad, es decir son los conocimientos mínimos que deben poseer los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales en cada puesto de trabajo, para garantizar el desarrollo efectivo del cargo encomendado. Dentro de las principales de este grupo se encuentran las Adaptabilidad, Iniciativa, Integridad, Orientación al Cliente, Proactividad y Responsabilidad, (ver detalle en el glosario de competencias Anexo No 7)

2. Competencias Conductuales:

Dentro de este conjunto de competencias se encuentra todas aquellas, habilidades destrezas y saberes inherentes a la conducta de cada empleado, que les permite desarrollar de manera eficiente y eficaz en la actividad encomendada, logrando así un desempeño superior, que contribuirá al alcance de los objetivos, planes y estrategias de la municipalidad. Dentro de esta categoría están Innovación, Flexibilidad, Trabajo En Equipo, Aprendizaje Continuo, Confianza en sí Mismo, Ética. (Ver detalle en anexo No 7)

3. Competencias Funcionales

Está orientada a incrementar el potencial de cada empleado en una área de trabajo específica, a fin de aumentar la productividad de la unidad o jefatura, y alcanzar de manera óptima los objetivos y metas establecidos por cada unidad, estas competencias demanda un mayor nivel de conocimientos y son esencial para garantizar el éxito de la institución. Dentro de este grupo se encuentran Calidad del Trabajo, Planificación/Organización, Comunicación Efectiva, Negociación, Liderazgo, Pensamiento Estratégico, (ver detalle en anexo No 7)

C. DEFINICIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Mantener una adecuada distribución del personal, en las distintas áreas de la institución es fundamental para garantizar el éxito, por tal razón la división del trabajo, permite ubicar al personal en el puesto más adecuado que le permita explotar sus habilidades y potencialidades. La jerarquización permite asignar tareas diferentes para cada nivel, evidentemente la responsabilidad aumenta, conforme asciende de puestos en la institución, lo que demanda mayor conocimientos habilidades y destrezas. La comuna al igual que cualquier otro organismo económico social, tienen una jerarquía de funciones que facilita la distribución de la autoridad/responsabilidad y que además permitirá asociar las competencias a la categoría de cada empleado. En la municipalidad se han identificado cuatro niveles principales que son el operativo, administrativo, técnico y directivo, dentro de los cuales se identifican las siguientes atribuciones:

planificación, toma de decisiones, soluciones de conflictos, relaciones interpersonales.

El siguiente cuadro, ilustra la incidencia que poseen las atribuciones para cada nivel jerárquico:

ATRIBUCIÓN / NIVEL	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	DIRECTIVO
Planificación	Existe poca o nula planificación, son los encargados de ejecutar los planes.	Tiene las obligación de elaborar planes a corto plazo que contribuyan al alcance de los objetivos y planes estratégicos	Contribuyen a la elaboración los planes estratégicos, y son los encargados de revisar el cumplimiento de los mismos.	Se encargan de la planeación estratégica la cual incide en toda la municipalidad.
Toma de Decisiones	Las decisiones no tienen trascendencias para la organización, siguen las indicaciones de sus superiores.	Las decisiones, solo trasciende para el área o la jefatura en el que se desempeña.	El nivel de actuación es mayor, por lo que las decisiones afectan o benefician a las demás jefaturas	Son los encargados de tomar las decisiones estratégicas que defines el rumbo de la instituciones y que inciden en toda la municipalidad.
Solución de Conflictos		El encargado de la unidad es el responsable de solventar los conflictos que se desarrollan entre los trabajadores a fin de garantizar la armonía de la unidad.	Contribuyen a la solución oportuna de los conflictos internos de la municipalidad, sus decisiones trascienden en otras unidades, para garantizar la armonía entre todas las unidades.	Son los encargados de la solución de conflictos a nivel global, tanto de problemas internos como externos a la municipalidad. Su nivel de actuación trasciende la municipalidad y solventan problemas de mayor escala que afectan el desempeño de toda la comuna.
Relaciones interpersonales	No tienen ningún tipo de negociaciones importantes, aunque	Se relacionan directa con su subalterno, coordinan el trabajo con las demás	Tienen relación con las distintas unidades de la municipalidad. Permiten coordinar esfuerzos entra la unidades a fin	Influencia y negocia en un rango amplio de

	mantienen una interrelación con los demás sub alternos, pero sin trascender de la unidad.	unidades de la municipalidad a fin de garantizar el éxito.	de alcanzar los planes y objetivos determinados por la alta dirección.	Instituciones y personas de diferentes niveles, son los encargados de la representación de la municipalidad en acuerdos de carácter nacional.
Comunicación	Existe una comunicación informal entre los colaboradores, se encargan de ejecutar las órdenes que emanan de la alta gerencia.	Mantienen canales de comunicación tanto horizontal como vertical a fin de coordinar los esfuerzos y poder así ejecutar los planes de la alta dirección.	Mantienen una comunicación directa tanto con la alta dirección como con las unidades a fin de coordinar y ejecutar los planes que permitan alcanzar los objetivos institucionales.	Existe una comunicación vertical con las diferentes unidades, entregan planes y exigen resultados.

Elaborado por equipo de investigación

D. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS

Uno de los principales componentes del sistema de gestión de recursos humanos es el subsistema de análisis y descripción de cargos, es donde se reúnen los procedimientos, tareas a realizar y requerimientos específicos, el contexto en que las labores son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para una posición de trabajo.

Cuando se definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación a la administración del talento humano, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados, para el análisis de descripción de puestos basado en capacidades, se deberá tener en cuenta las habilidades y destrezas que se aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece, de este modo se asignarán las competencias

específicas. Por último, se analizarán en función de las tareas, la importancia y el grado requerido de las aptitudes.

Para ello se deberá leer con suma atención la definición de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes cargos laborales. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de las aptitudes y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto

1. Pasos Para El Análisis Y Descripción De Puestos



Elaborado por equipo de investigación

AI

momento de redactar las descripciones de los cargos se deben relevar las capacidades involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado nación de competencias y grados a puestos. Lo usual es que las habilidades específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el grado requerido

de cada aptitud. Esto se aplica también cuando se han definido competencias específicas para los diferentes niveles de puestos en la Alcaldía municipal. A continuación se muestra el diccionario de destrezas por niveles (de dirección, técnico y operativo) y los grado a utilizar para el análisis de descripción de funciones propuesto.

2. Clasificación De Competencias Por Niveles

DIRECCIÓN	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVO
✓ Adaptabilidad	✓ Adaptabilidad	✓ Adaptabilidad	✓ Adaptabilidad
✓ Desarrollo del equipo	✓ Colaboración	✓ Colaboración	✓ Capacidad para aprender
✓ Modalidades de contacto	✓ Calidad del trabajo	✓ Calidad del trabajo	✓ Dinamismo - Energía
✓ Habilidades mediáticas	✓ Dinamismo - Energía	✓ Dinamismo - Energía	✓ Habilidad analítica
✓ Liderazgo	✓ Trabajo en equipo	✓ Empowerment	✓ Iniciativa - Autonomía
✓ Pensamiento estratégico	✓ Flexibilidad	✓ Confiabilidad	✓ Liderazgo
✓ Empowerment	✓ Autocontrol	✓ Habilidad analítica	✓ Modalidades de contacto
✓ Dinamismo - Energía	✓ Iniciativa -	✓ Iniciativa -	✓ Orientación al cliente
✓ Relaciones públicas	✓ Liderazgo	✓ Liderazgo	✓ Productividad
✓ Orientación al cliente	✓ Modalidades de contacto	✓ Modalidades de contacto	✓ Responsabilidad
✓ Trabajo en equipo	✓ Disciplina personal	✓ Disciplina personal	✓ Tolerancia a la presión
✓ Orientación a resultados	✓ Confiabilidad	✓ Productividad	✓ Trabajo en equipo
✓ Integridad	✓ Productividad	✓ Orientación al cliente in	✓ Flexibilidad
✓ Iniciativa		✓ Iniciativa	✓ Autocontrol
✓ Competencia del náufrago		✓ Innovación	
✓ Conciencia organizacional			
✓ Confianza en sí mismo			

Elaborado por equipo de investigación

CUADRO DE GRADOS REQUERIDOS POR COMPETENCIAS

GRADO	SIGNIFICADO
A:	Alto
B:	Muy bueno
C:	Bueno
D:	Nivel mínimo de competencia requerida.

Luego de elaborar el listado de competencias y los grados por niveles se realiza la descripción de puestos, por tal razón se muestra el modelo de descriptor de cargos con énfasis en las aptitudes del personal (Ver Anexo .8), ejemplo para los funciones de Jefe De Recursos Humanos, Secretaria, Auxiliar De Registro Familiar y Ordenanza.

E. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.

El procedimiento de reclutamiento y selección que se implementa en la institución es de suma importancia por la razón que es la etapa donde se integra uno de los principales recursos de una organización, llamado capital intelectual, en este subsistema de la gestión del talento humano, es donde se establece la relación entre el nuevo empleado y los objetivos estratégicos de la Alcaldía municipal, por tal razón este proceso debe realizarse de una forma sistematizada para evitar

vacíos en el procedimiento al momento de realizarse y de esta manera, seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido, contribuyendo a los objetivos de la municipalidad.

Con el subsistema se desea solucionar las irregularidades en el proceso de selección, tomando en cuenta los comportamientos y habilidades de los candidatos para optar a una plaza dentro de la institución. La municipalidad debe de dirigirse a los cambios sobre la administración del talento humano dejando a un lado las técnicas tradicionales para la reclutar y elegir a los postulantes. Para conocer cómo se realiza la selección por competencias a continuación se muestra el cuadro de actividades a realizar y el flujograma del proceso de incorporación de nuevo personal propuesto:

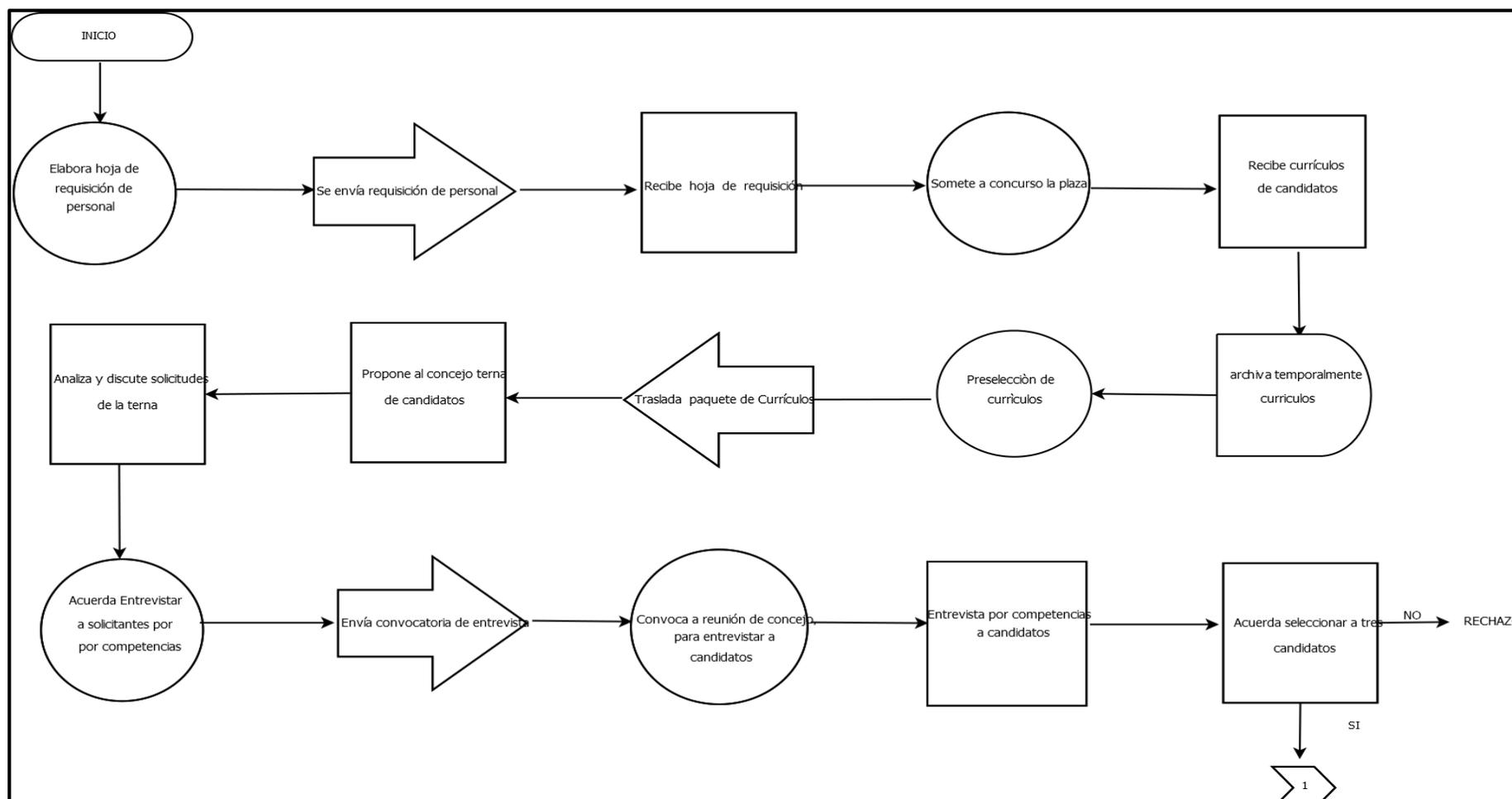
TITULO DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS		
No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE.
1	Inicio	
2	Se elabora hoja requisición de personal con base a perfil del puesto	Unidad solicitante
3	Se envía requisición de personal a Unidad de Recursos Humanos	Unidad solicitante
4	Recibe hoja de requisición de personal de Unidad	Unidad de Recursos Humanos
5	Somete a concurso la plaza utilizando diferentes medios de comunicación.	Unidad de Recursos Humanos
6	Recibe currículos de candidatos	Unidad de Recursos Humanos

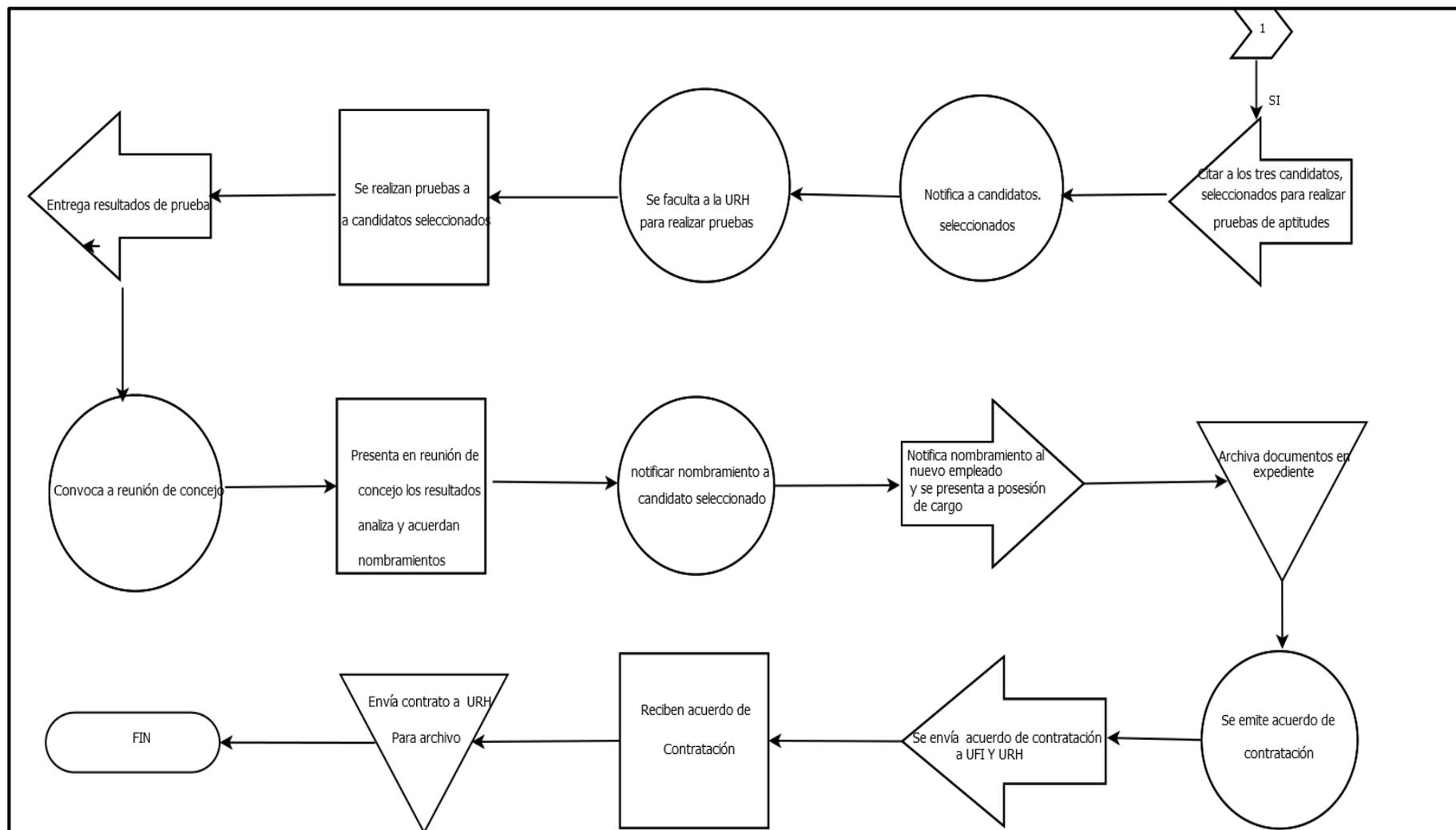
7	Se archiva temporalmente los currículos recibidos	Unidad de Recursos Humanos
8	Se preseleccionan currículos	Unidad de Recursos Humanos
9	Traslada al alcalde paquete de Currículos de candidatos.	Unidad de Recursos Humanos
10	Archiva transitoriamente solicitudes y convoca a reunión del concejo	Alcalde
11	Propone al concejo los candidatos	Alcalde
12	Analiza y discute solicitudes de la Terna presentada por el Alcalde	Concejo Municipal
13	Acuerda Entrevistar por competencias a postulantes al Cargo.	Concejo Municipal
14	Envía convocatoria de entrevista a los candidatos	Alcalde
15	Convoca a reunión de concejo, para entrevistar a los participantes.	Alcalde
16	Entrevista por competencias a solicitantes al puesto.	Concejo Municipal.
17	Acuerda selecciona a tres aspirantes que cumplan con el mayor número de requisitos	Concejo Municipal
18	Ordena al Alcalde citar a los tres elegidos, para prueba de aptitud.	Concejo Municipal
19	Notifica a candidatos seleccionados.	Alcalde
20	Faculta a unidad de Recursos Humanos para realiza la evaluación.	Consejo Municipal
21	Se examina a cada candidato seleccionados	Jefe de Recursos Humanos.
22	Entrega resultados de prueba al Alcalde	Jefe de Recursos Humanos.
23	Convoca a reunión de concejo.	Alcalde
24	Presenta al concejo los resultados de pruebas, analizan y acuerdan nombramientos.	Consejo Municipal
25	Ordena a jefe de Recursos Humanos, notificar nombramiento a candidato seleccionado por el concejo.	Alcalde
26	Notifica nombramiento al nuevo empleado.	Unidad de Recursos Humanos
27	Se presenta a departamento de Recursos Humanos a tomar posesión del cargo.	Interesado

28	Archiva documentos en expediente.	Unidad de Recursos Humanos
29	Se emite acuerdo de contratación	Unidad de Recursos Humanos
30	Se envía acuerdo de contratación a Unidad Financiera y URH	Unidad de Recursos Humanos
31	Reciben acuerdo de contratación	Unidad Financiera y URH
32	Envía contrato a URH para archivo	Unidad Financiera
33	Fin	

Elaborado por equipo de investigación

1. Diagrama De Flujo Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco





Elaborado por Equipo de Investigación

Luego de presentar las tablas y flujograma para el proceso que permita identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes y seleccionar a la persona que ocupara una plaza disponible donde se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, examen médico y otros; a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo, se propone para mejorar el proceso, herramientas que se utilizan para su mejor aplicación como: la hoja de requisición del personal para las unidades orgánicas de la Alcaldía (ver Anexo 9) que es el documento donde se solicita de manera formal del porqué se requiere personal en la unidad que lo solicita, además de la solicitud de empleo, la cual se utilizará para facilitar la recolección de información sobre formación académica, experiencia laboral, habilidades y datos personales de los candidatos que optarán a la plaza disponible. (Ver Anexo 10).

Además se propone para hacer más eficiente el proceso de selección, una batería de preguntas para entrevista basado en competencias (Anexo 11), la cual está estructurada con el fin de la búsqueda de habilidades y actitudes por medio de preguntas claves que contribuyan a tener una perspectiva diferente al momento de realizar la entrevista, por medio de casos prácticos y manera de actuar ante una situación determinada, con el objetivo de seleccionar el personal más idóneo que se asemeje al perfil definido y de esta manera contribuir a la

eficiencia de los servicios brindados por la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

F. PROCESO DE INDUCCIÓN CON ÉNFASIS EN COMPETENCIAS

La Alcaldía municipal de Santiago Nonualco al año 2016 desarrolla el proceso de Inducción de manera informal, se carece de un procedimiento definido aun conociendo la importancia para la comuna, ya que los nuevos empleados consiguen apreciar los procedimientos fundamentales para asumir un determinado puesto de trabajo, de igual manera les permite conocer los valores, habilidades y comportamientos, es decir las competencias necesarias para ejecutar de manera eficiente el rol laboral, además de contribuir en la relaciones del nuevo personal con la entidad, con el firme propósito de hacer sentir al nuevo empleado parte de la municipalidad y que este pueda participar como un miembro en las actividades que se llevan a cabo en la comuna.

El inducir contribuirá a que los nuevos trabajadores consigan alcanzar su adaptación con el resto de personal y la comuna en general, este programa (Ver Anexo 12) permitirá establecer el rol que jugarán tanto la Unidad de Recursos Humanos como los jefes de Unidades en la realización de actividades que se ejecutarán de manera conjunta, respetando los tiempos establecidos, que se estima no debe superar el mes de duración, se debe tomar en cuenta que para llevar a cabo los diversos pasos del programa de inducción se requiere de los recursos necesarios para el desarrollo efectivo del mismo, con la finalidad de

orientar y proporcionar información al nuevo personal lo que facilitara su etapa de socialización e identificación de competencias que se adecuan con los fines del ayuntamiento, que a su vez servirán para su posterior evaluación del período de prueba.

La evaluación se llevará a cabo mediante de un formato (ver Anexo 13), el cual tomará como insumo en las bitácoras del proceso de inducción que se constituirán en la semana 2 y 3 (ver Anexo 12), posteriormente el desempeño obtenido por el nuevo empleado, dará la pauta para determinar que el empleado cumplió las expectativas que el puesto de trabajo demanda, de acuerdo con la opinión de su jefe inmediato.

El subsistema de inducción tiene como objetivo forjar en cada uno de los nuevos empleados los valores indispensables que facilitarán la creación del sentido de pertenecía y compromiso con la municipalidad. Cabe mencionar que entre más se relacionen los empleados en las en las actividades que se llevan a cabo en la municipalidad, más satisfactoria será su integración, contribuyendo así al mejor rendimiento y eficiencia, lo cual se verá reflejado evaluación de su período de prueba.

G. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La administración del desempeño está encaminada a fomentar el desarrollo de los empleados a través de un estilo de administración cuya atención se centra en la retroalimentación frecuente y que además promueve el trabajo en equipo. Además se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de capacidades; Tiene que ver con la determinación de las responsabilidades del puesto, definir estándares y objetivos, evaluar y discutir el rendimiento de cada empleado.

La evaluación del desempeño basada en competencias involucra un conjunto de criterios que inspeccionarán al trabajador, dicha valoración constituye la base para conocer las aptitudes de los empleados. Se recomienda este tipo de medición que servirá como instrumento de análisis de la situación del trabajador y la municipalidad misma.

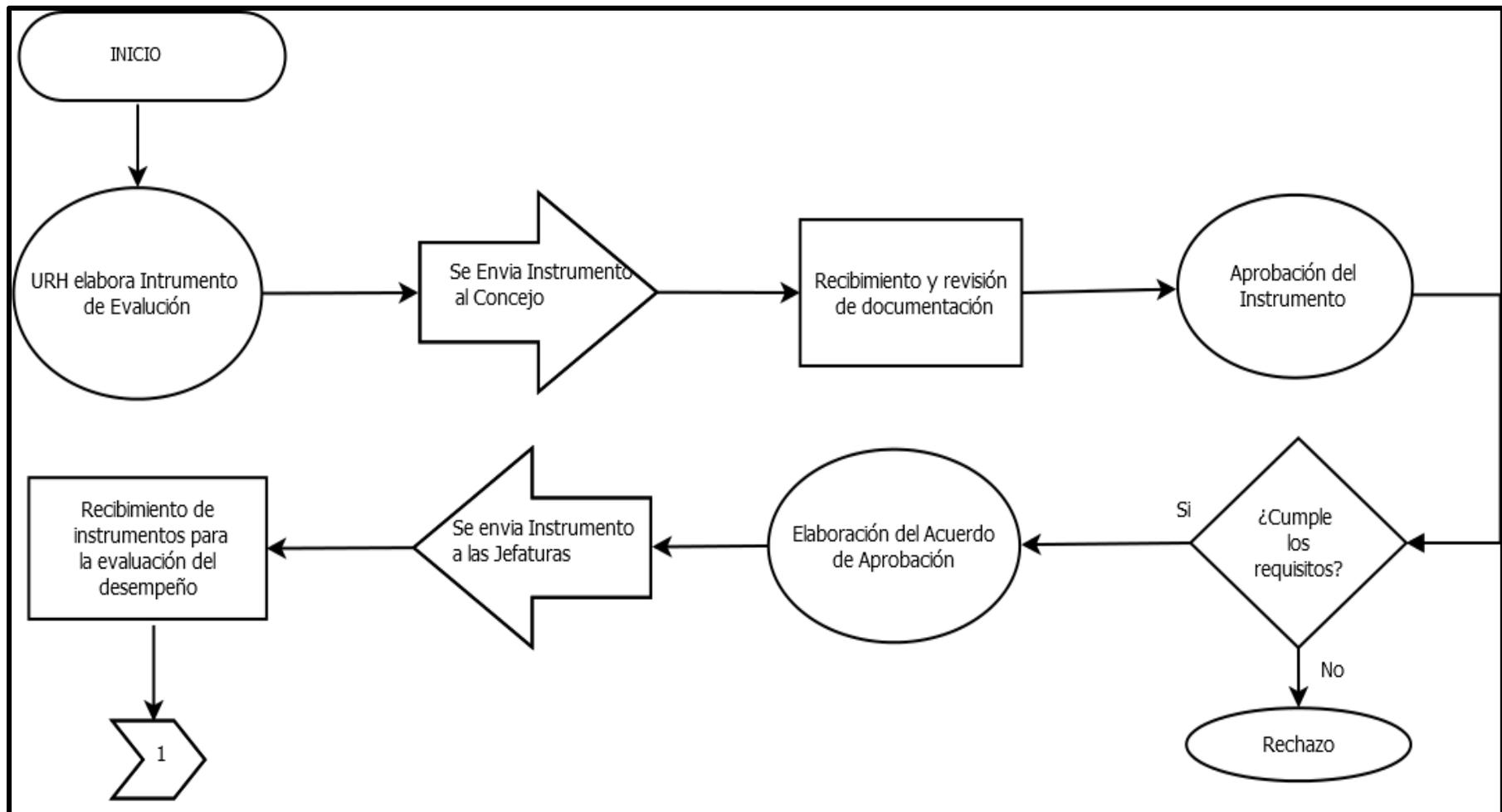
A continuación, se describen las actividades o pasos a seguir en la Administración del desempeño basada en Competencias.

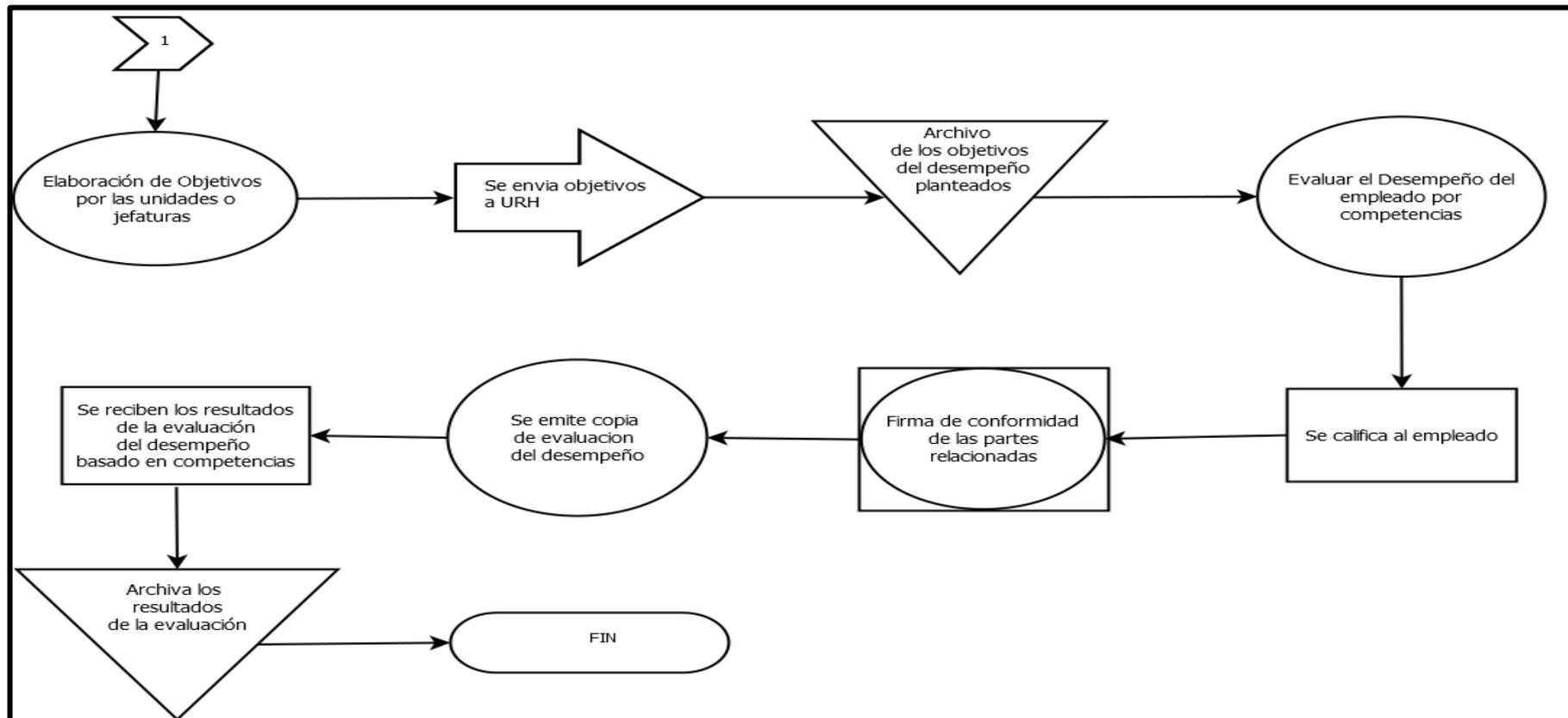
TITULO DE PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO BASADO EN COMPETENCIAS.

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Elaboración del Instrumento de evaluación (ver anexo 15)	Unidad de recursos humanos
3	Enviar documentos al concejo para evaluación	Unidad de Recursos Humano
4	Recibimiento y revisión de documentación de resultados.	Concejo municipal
5	Elaboración del acuerdo de aprobación del concejo y envió respectivo	Concejo Municipal
6	Se envían instrumentos a las unidades/jefaturas	Unidad de recursos humanos
7	Recibimiento de instrumentos para la evaluación del desempeño	Unidades/jefaturas
8	Elaboración de objetivos con el empleado	Unidades/jefaturas
9	Envío de los objetivos establecidos al departamento de recursos humanos	Unidades/jefaturas
10	Archiva el formato de los objetivos del desempeño planteados	Unidad de recursos humanos
11	Se procede a evaluar el desempeño a empleado utilizando el respectivo formulario	Unidades/jefaturas
12	Se califica al empleado	Unidades/jefaturas
13	Firma de conformidad de las partes relacionadas	Unidad/jefatura, Empleado, Representantes del Comité y Unidad de recursos humanos
14	Se emite copia de la evaluación del desempeño al comité y departamento de recursos humanos	Unidades/jefaturas
15	Se reciben los resultados de la evaluación del desempeño basado en competencias	Unidad de recursos humanos
16	Se archiva los resultados de la evaluación del desempeño basado en competencias	Unidad de recursos humanos
17	Fin	

Elaborado por equipo de investigación

1. Flujograma De Gestión Del Desempeño Del Personal De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco





Elaborado por equipo de investigación

2. Establecimiento De Objetivos De Desempeño Basado En Competencias

Para la implementación de la evaluación del desempeño basado en competencias es necesario desarrollar ciertas actividades que estén relacionadas con la planificación y la evaluación del trabajo.

Se recomienda establecer los objetivos de desempeño basados en competencias al iniciar cada año, estos serán de suma importancia en la funciones del personal, estas ayudarán a definir las actuaciones de cada empleado a lo largo del año laboral.

Para ejecutar la gestión del desempeño de una manera competente se propone un formato para la elaboración de objetivos del desempeño (Ver Anexo 14), el cual ayudara a comprender de forma clara el propósito de la evaluación y a identificar las diversas responsabilidades inherentes que acarrea la definición de cada uno de los objetivos los cuales no deben ser menos de tres. Se debe considerar, que los objetivos sean específico, refiriéndose a lo que se desea obtener y lo que estos puedan aportar; medibles, lo cual se determinara a partir del éxito que estos presenten; alcanzable, de acuerdo a los recursos, habilidades, conocimiento, tiempo, etc.; relevantes, que presenten concordancia y relación con los planes de la municipalidad, finalmente el tiempo, que implica entregar resultados ya sea de forma parcial o totalmente.

Elaborar los objetivos siguiendo los criterios antes mencionados ayudará a establecer las responsabilidades esenciales y contribuirá con la definición de lo que se pretende alcanzar, tanto empleado como jefe determinaran el objetivo y los indicadores de desempeño con su respectivo tiempo de consecución; el objetivos se llevara a cabo describiendo los pasos y procesos de trabajo además de señalar las competencias, valores, habilidades y comportamientos que se requieren para la consecución del objetivo y los recursos facilitadores del mismo.

Es importante recalcar, que al momento de definir los objetivos tanto el jefe de unidad y el empleado desempeñan un rol muy determinante ya que expresan sus expectativas y responsabilidades al momento de colabora en la esclarecimiento de indicadores y monitoreará el progreso del desempeño, en este caso el rol que juega el representante del departamento de recursos humanos es de apoyo, ayudando a mantener una comunicación con el jefe y el empleado.

A fin de lograr que el proceso de evaluación del desempeño del personal, sea un objetivo, demostrando en concreto qué se pretende realizar con la evaluación, qué desea encontrar y qué se espera de los resultados obtenidos.

H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

La Alcaldía municipal de Santiago Nonualco debe considerar la evaluación del desempeño como un proceso indiscutible, hoy en día es una necesidad y no un

lujo, la búsqueda constante de solución a los problemas que enfrentan los empleados directivos, administrativos y operativos, en la realización de sus actividades laborales juega un papel fundamental en la eficiencia de los servicios brindados por la comuna. se puede decir que es oficial realizar una evaluación al terminar el primer semestre del período, lo cual contribuirá a determinar los diversos factores que limitan la labor en la municipalidad, posteriormente realizar una siguiente evaluación que ayude a determinar el diagnóstico con el propósito de analizar la realidad de la municipalidad, y con la información obtenida establecer los objetivos de desempeño del siguiente año, mejorando así aspectos como resultados negativos y las competencias del personal potenciándolas con el propósito de logra eficiencias en los servicios proporcionados por la comuna.

Se proponer un nuevo diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño los cuales estén basados en las competencias (Ver Anexo 15), con la finalidad de valorar al empleado a través de distintos pasos tales como una reunión en la que se inspeccionarán los objetivos planteados con el trabajador al inicio del año laboral, se podrán visualizar los distintos puntos y observaciones sobre el desempeño general del trabajador, además se evaluaran las competencias claves en el desarrollo de las actividades, posteriormente se detallará el cumplimiento de cada uno de los objetivos, sin dejar de lado los percances que haya tenido el trabajador al momento de la ejecución de los objetivos trazados, además de mencionar las áreas que necesitan desarrollo y

aprendizaje. También, se lleva a cabo una retroalimentación tanto del empleado como del jefe con el propósito de establecer la manera que la cual fue dirigido el trabajador durante el periodo de evaluación, mencionando si es necesario los aspectos que debe mejorar el jefe encargado.

Finalmente el Jefe procederá a calificar el trabajo en base a una evaluación del desempeño orientada a la regulación y garantía del proceso, confirmando la calificación correspondiente al empleado. En el caso de haber desacuerdo con la calificación asignada al empleado; el jefe de la unidad de recursos humanos, procederá con la revisión del proceso de evaluación y los objetivos del desempeño, acordando entre las partes para obtener la calificación final.

Todo lo antes descrito se realizará con el fin de la mejorar de las competencias de los empleados, a través de la corrección de los errores en el desarrollo de las funciones que le corresponden al personal, dando seguimiento al proceso proponiendo soluciones que mejoren el desempeño de los trabajadores.

I. CAPACITACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza al capital intelectual de la institución, por ello el desarrollo de las personas tiene un valor estratégico en la Municipalidad. La función del subsistema de capacitación en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco debe de estar alineada con los

objetivos estratégico. Por lo tanto, los planes de mejora del capital humano deben estar estructurados con este propósito.

Dentro de este componente hay que realizar actividades para formar a las personas en ciertos conocimientos teóricos básicos, cuando esto sea necesario. Pero también se tiene que considerar las competencias de los empleados, ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad de comprender a los demás compañeros o usuarios son más importantes que conocer ciertas rutinas educativas, no porque estas no sean necesarias, sino por la razón que éxito de la institución llegará de la mano de competencias como el pensamiento estratégico o el servicio al ciudadano.

Se recomienda a la unidad de recursos humanos de la municipalidad el diseño de un programa de capacitación constantemente, basándose en las necesidades encontradas en las diferentes Unidades de la Alcaldía Municipal , ya que será cada jefe de la unidad el responsable de determinar las áreas específicas en las cuales sus subordinados necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas por medio de una guía estratégica para el desarrollo del conocimiento del talento humano (Ver Anexo 16) , de igual forma los empleados que participarán en las diferentes capacitaciones, informando a la Unidad de Recursos humanos que será la encargada de determinar qué acciones son las necesarias para solventar dicha situación.

Para determinar los temas a tratar en el proceso de capacitación se propone los siguientes pasos:

1. Pasos Para Capacitar Por Competencias.

PASO 1. DEFINIR COMPETENCIAS Y GRADOS (descriptor de puestos)

PASO 2. APARTIR DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS, MEDIR EL GRADOS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y COMPARAR (proceso de evaluación)

PASO 3: IDENTIFICAR COMPETENCIAS A MEJORAR

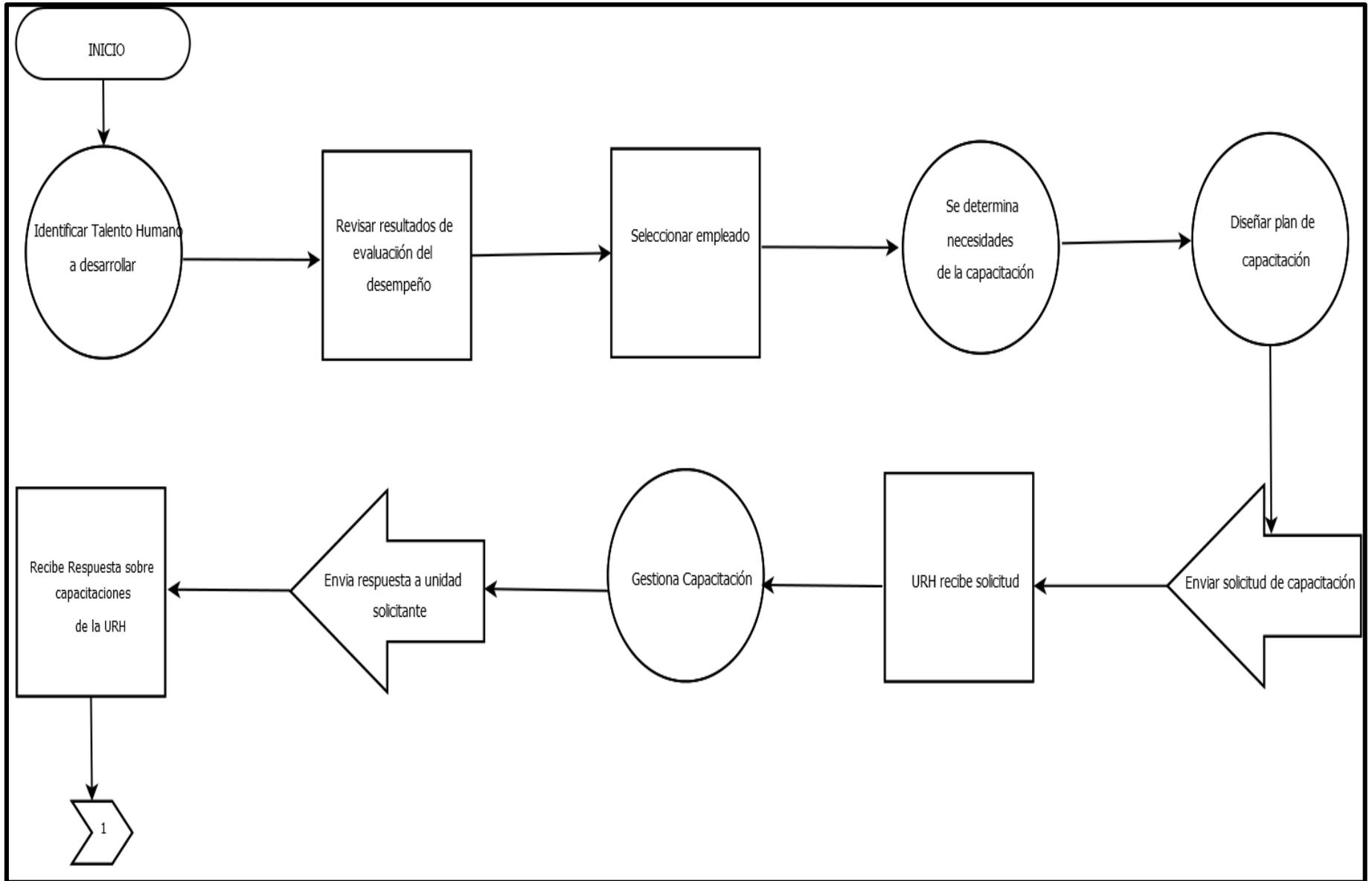
Elaborado por equipo de investigación

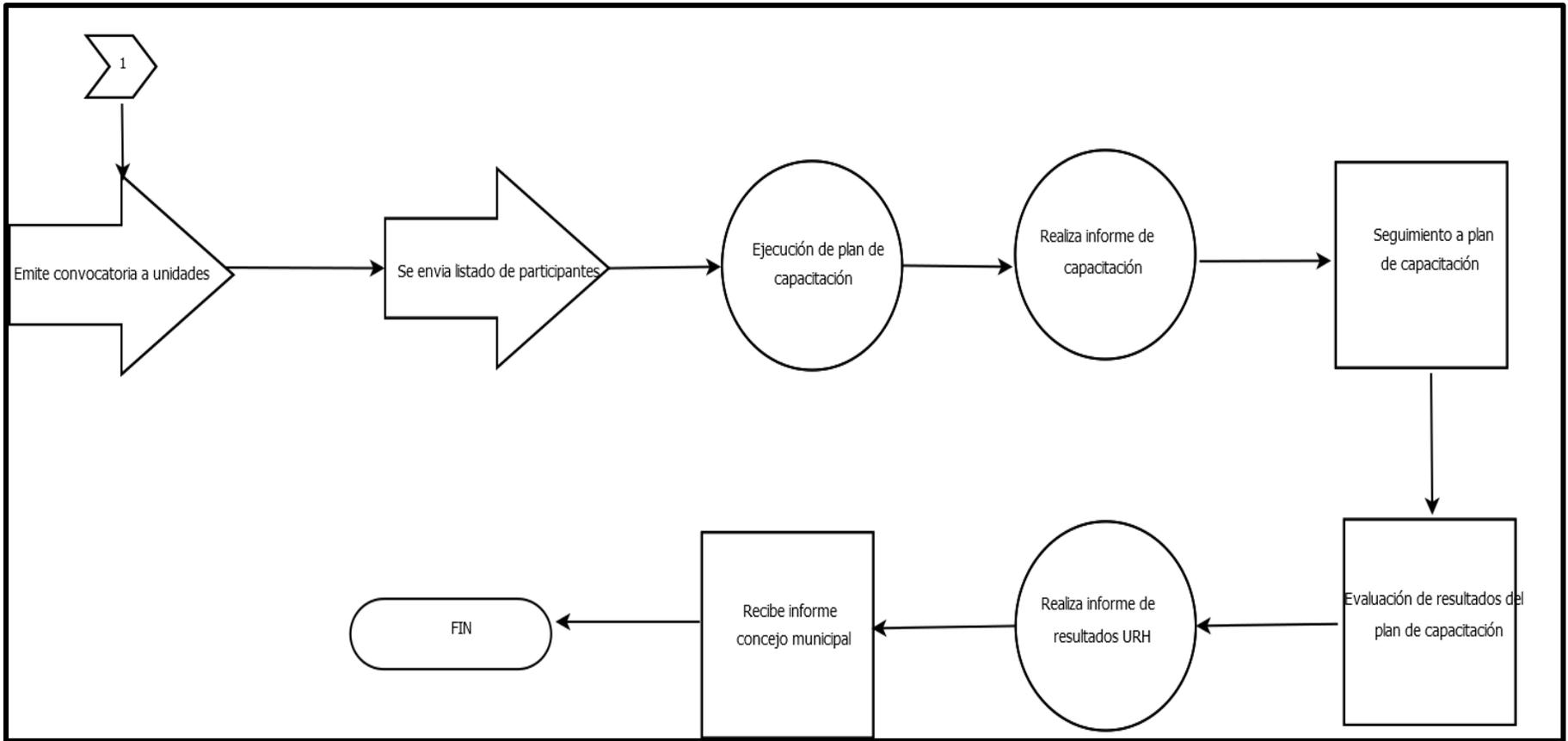
Luego de determinar las competencias a desarrollar en los empleados se desarrolla el proceso de capacitación de personal por lo cual se propone para la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco con sus respectivo cuadro de procedimientos y flujograma del desarrollo del talento Humano.

PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO		
No	PASOS	RESPONSABLE
1	inicio	
2	Se identifica Talento Humano a desarrollar	Unidad de Recursos Humanos
3	Revisa los resultados de la evaluación del desempeño	Unidad de Recursos Humanos
4	Selecciona personal	Unidad de Recursos Humanos
5	Determina necesidades de capacitación	Unidad de Recursos Humanos
6	Se realiza diseño de Plan de Capacitación	Unidad de Recursos Humanos
7	Se envía solicitud de capacitación a Unidad de Recursos Humanos	Unidad de Recursos Humanos
8	Recibe solicitud de capacitación la URH	Unidad de Recursos Humanos
9	Gestiona capacitación	Unidad de Recursos Humanos
10	Envío de respuesta sobre capacitaciones a la unidad solicitante	Unidad de Recursos Humanos
11	Se recibe respuesta sobre capacitaciones de la URH	Unidades orgánicas
12	Emite convocatoria a Unidades y Deptos. Interesados	Unidades orgánicas
13	Se envía listado de participantes	Unidad de Recursos Humanos
14	Ejecución de plan de capacitación al personal	Unidad de Recursos Humanos
15	Se realiza informe de capacitación	Unidad de Recursos Humanos
16	Se da seguimiento a Plan de Capacitación	Unidad de Recursos Humanos
17	Se realiza evaluación a los resultados de Plan de capacitación	Unidad de Recursos Humanos
18	Se realiza informe de resultados de capacitación	Unidad de Recursos Humanos
19	recibe Informe de resultados	Concejo Municipal
20	Fin	

Elaborado por equipo de investigación

2. Flujograma De Desarrollo De Talento Humano De La Alcaldía Municipal De Santiago Nonualco





Elaborado por equipo de investigación

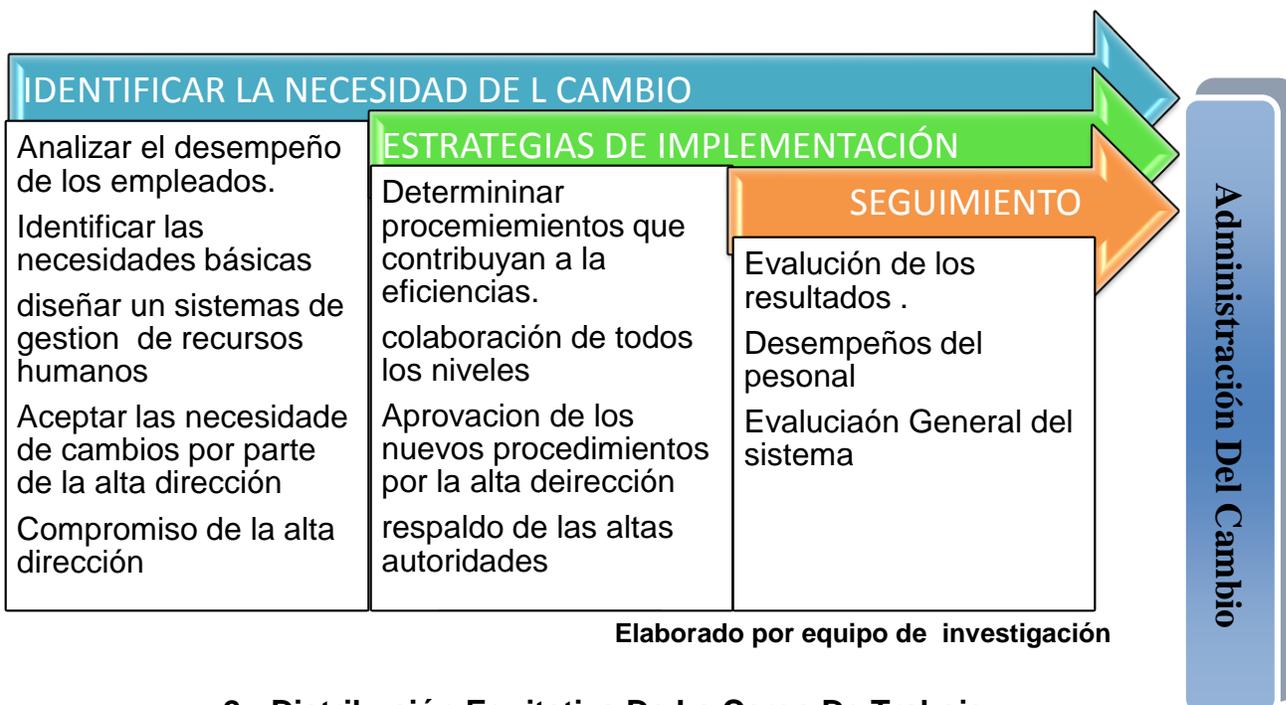
J. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

1. Administrar El Cambio.

El cambio es una variable difícil de controlar, dado que la mayor parte de los empleados tienden a presentar resistencia ante nuevos procedimientos o ante nuevos desafíos, de ahí la importancia de administrar el cambio a fin de garantizar el éxito del sistema de gestión de recursos humano con énfasis en las competencias. La implementación de nuevos procedimientos en las instituciones y organizaciones en general involucra la participación de todas las partes, tanto del nivel operativo como de dirección, en especial este último debe asumir un compromiso con la nueva metodología de trabajo, que trae consigo nuevas formas de realizar los procedimientos en materia de recursos humanos, es decir que los procedimientos para reclutar, contratar y capacitar a los empleados se mejoraría tomado como punto central las competencias, las cuales vendrán a elevar los niveles de productividad y eficiencia en cada empleado.

El cambio planeado es fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de sistema de administración de recursos humanos propuestos, siempre y cuando tenga el apoyo de la alta dirección quienes serán los encargados de diseñar las estrategias que permitan logra su implementación y sostenibilidad en el largo

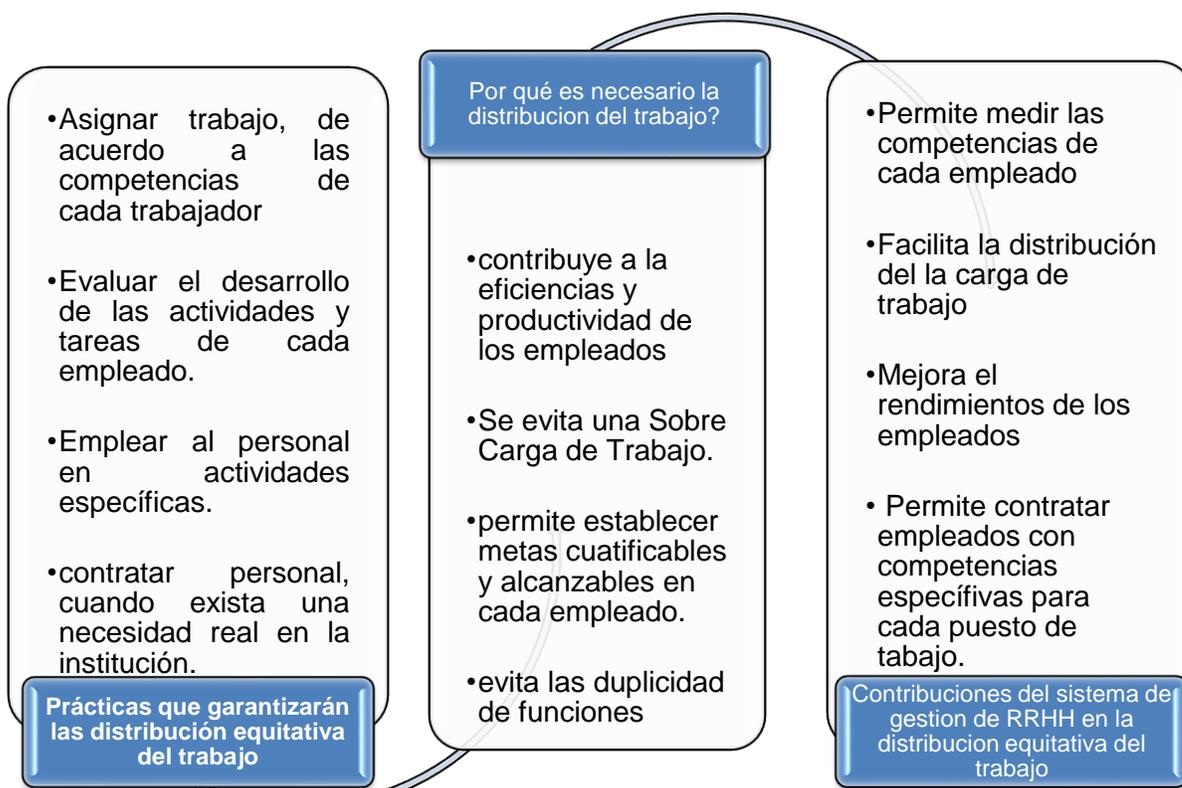
plazo, evidentemente las competencias contribuirán a mejorar los procedimientos desarrollados en la municipalidad. A continuación se presenta un esquema básico de las etapas que debe tener en cuenta.



2. Distribución Equitativa De La Carga De Trabajo

La administración de Recursos Humanos basado en competencia, permitirá identificar las habilidades, destrezas y conocimientos de cada empleado, lo que facilitara la distribución equitativa de la carga de trabajo, esto permitirá asignar de manera más apropiada las actividades y tareas a fin lo aprovechar al máximo las potencialidades de cada trabajador mejorado así el desempeño de cada unidades, lo que se verá reflejado tanto en el alcance de los objetivos como en la calidad del servicio brindado a la población.

Sin embargo en la mayoría de las instituciones públicas se desarrollan una serie de prácticas que perjudican el desempeño tanto de los empleados como la unidad a la que pertenece, es común en el sector público ver prácticas y acciones que afectan el desempeño por ejemplo hacer una incorrecta división del trabajo, es decir asignar más responsabilidad al personal menos competente; contratar a un empleado para desarrollar una tarea específica y se coloca en otra diferente, o en su caso más extremo contratar empleados sin que haya una necesidad real en la institución. Todas estas prácticas afectan no solo el desempeño del trabajador, sino que también el de toda la institución, con el fin de evitar este tipo de prácticas se propone el siguiente esquema de distribución equitativa de la carga laboral.



Elaborado por equipo de investigación

Una adecuada distribución de la carga de trabajo en cada unidad o jefatura de la municipalidad, contribuirá a la eficiencia, al alcance de los objetivos, y permitirá definir metas alcanzables, las cuales servirán para medir el desempeño y la productividad de cada empleado.

Una buena repartición de responsabilidades, permite asignar autoridad y responsabilidades, de acuerdo a la complejidad y el cargo que se tenga en la ayuntamiento, además facilita la identificación de las competencias de cada colaborador, así como también la necesidad de contratar o no, personal en la institución. En este punto juegan un papel importante las competencias, ya que las contrataciones que deba efectuar la comuna tienen que ir de la mano con las habilidades que demande el puesto, lo que garantizaría contar con personal altamente competitivo en el desarrollo de las actividades de cada puesto. Al contar con personal calificado, elevaría la productividad y eficiencia de la municipalidad, alcanzado así los objetivos estratégicos de la institución.

El contar con un sistema de gestión de Recursos Humanos, permitirá evaluar las competencias de cada empleado, midiendo de esta manera el desempeño individual y el alcance de los objetivos colectivos.

K. PLAN PARA EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.

En el método de implementación del sistema de gestión por competencias se debe considerar las necesidades que lleva a la identificación y definición de las competencias. Para efectos de esta propuesta, esa primera etapa del plan se considera afrontada en el inicio del capítulo III del presente trabajo, y el sistema con énfasis en competencias presentado como parte de la proposición, por lo que el plan inicia a partir de la implementación.

Luego de la aprobación del sistema de administración de recursos humanos por Competencias, la primera etapa es la planificación detallada de la implementación donde se organiza el trabajo, el desarrollo del material a distribuir en los distintos equipos y fases, así como el desarrollo del material didáctico y la metodología para los talleres. El éxito en la implementación dependerá en gran medida del apoyo e impulso que aporte la alta dirección de la Municipalidad, es decir la planeación estará a cargo de un equipo estratégico, sin embargo es necesario informar al personal de los cambios a realizar ya que esto beneficiaría a todos los empleados de la Alcaldía.

Se recomienda que la implementación esté a cargo de un equipo, compuesto al menos por dos personas para apoyo y el jefe de la unidad de recursos humanos para disminuir las limitaciones que se encuentren en el proceso de la

ejecución a fin de eliminar las dificultades, además de facilitar el trabajo del equipo y posteriormente realizar los ajustes pertinentes. Para la implementación del sistema se proponen tres etapas las cuales se detallan a continuación:

1. Etapas Del Plan De Implementación Del Sistema De Gestión Por Competencias



Elaborado por equipo de Investigación

Etapa I: Planificación Efectiva del sistema de gestión por competencias.

Comprende el diseño del ciclo del sistema de gestión de recursos humanos y la creación de equipos estratégicos conformados por los colaboradores quienes serán los encargados de crear los perfiles de puestos y llevar a cabo la identificación y definición de competencias en cada cargo de trabajo para posteriormente establecer las brechas entre la situación actual y la deseada en cada una de las competencias requeridas en los perfiles.

Etapa II: Metodología En esta etapa se desarrollará el conocimiento de los jefes y empleados acerca del sistema de gestión por competencias y sus principales herramientas a utilizar. En este curso se debe explicar en qué consiste el sistema, el rol que cada jefe y empleado tiene en la aplicación. Es trascendental que los empleados se sientan identificados y comprometidos con el sistema, ya que de ellos depende el éxito en la implementación.

Etapa III: Diagnostico y ajustes

En esta etapa se procura obtener la información de empleados sobre el sistema, identificar los vacíos y realizar los ajustes pertinentes, ya sea ampliando definiciones, o añadiendo alguna competencia clave en algún nivel, o para realizar cambios en los documentos que se impartirán en la capacitaciones.

2. Recursos

a. Humanos

Será impartida al área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco la ponencia será realizada por los miembros del grupo investigador.

b. Materiales

Lo descrito a continuación está disponible en las instalaciones del ayuntamiento.

Equipo: Se utilizará el proyector, computadora y pizarra para apoyo didáctico.

Mobiliario: Se utilizarán equipos y muebles, tales como: Computadoras, sillas y escritorios.

Papelería: El material didáctico incluirá diapositivas escritas, plumones, borradores y lapiceros

Refrigerio: El cual será entregado a la hora del receso al personal asistente a las ponencias

c. Financieros

La capacitación sobre el sistema de gestión por competencias no incurrirá en costos humanos, ya que el equipo de trabajo desarrollará la capacitación y los recursos materiales serán financiados por Municipalidad

3. Presupuesto de la propuesta

El costo estimado para la implantación del sistema desde su planificación ronda los cinco mil dólares como se presenta en la siguiente tabla, la cual muestra el costo estimado proyectado.

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN			
	COSTOS		
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACION			\$ 5,000
ACTIVIDADES			
Etapa I: planificación			
Materiales (documentos, equipo informático...)	\$ 175.0		
Alimentación	\$ 200.0		
Logística (centro de capacitación, sillas, manteles...)	\$ 120.0		
Imprevistos (10%)	\$ 49.5		
Subtotal		\$ 544.5	
Etapa II: Metodología			
Materiales (documentos, equipo informático...)	\$ 200.0		
Alimentación	\$ 500.0		
Logística (centro de capacitación, sillas, manteles...)	\$ 150.0		
Recursos Humanos (Capacitador) 3 capacitaciones	\$ 3,000.0		
Imprevistos (10%)	\$ 385.0		
Subtotal		\$ 4,235.0	
Etapa III: Ajustes			
Materiales (documentos, equipo informático...)	\$ 200.0		
Imprevistos (10%)	\$ 20.0		
Subtotal		\$ 220.0	

Elaborado por equipo de investigación

L. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA POR COMPETENCIAS

La implementación del sistema de gestión por competencias en la municipalidad es un desafío, ya que se rompen paradigmas y se deja atrás la comodidad al realizar nuevos procesos propios de la administración del talento humanos, una de las principales características que la diferencia del sistema por competencias es que se valora la presencia de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que trabajan en la institución.

Esta forma de concebir al individuo hace que se mejore el clima laboral y facilite la flexibilidad. Los trabajos en los que pueden participar todos los miembros del equipo destacan en este nuevo modelo de la sociedad del conocimiento que hace que las personas sean asignadas a puestos de trabajo por las competencias y capacidades que tiene cada individuo. Tener unos trabajadores contentos supone una mejora en la productividad y por tanto en los resultados y beneficios de la Alcaldía. En el siguiente cuadro se muestra las diferencias entre el sistema tradicional y los beneficios que permite la gestión por competencias.

1. Beneficios Del Sistema De Gestión Por Competencias Vs El Tradicional

Sistema tradicional de Gestión de RRHH	Sistema de Gestión por competencias
Es estable	Es dinámico
Inflexible	Flexible
Las relaciones son jerárquicas	Las relaciones son laterales y de red
Está orientada al individuo	Está orientada al equipo
Orientada al mando	Orientada a la participación
Gestión administrativa de RRHH	Dirección estratégica de RRHH
Enfocada a puestos	Enfocada a competencias

Elaborado por equipo de investigación

Al implantar un sistema con énfasis en las habilidades y destrezas de los empleados se deben realizar cambios en los procesos de la gestión del talento humano, los cuales están integrados por los diferentes subsistemas por tal razón a continuación se muestra el cuadro de beneficios en los componentes de la administración de recursos humanos propuesto:

2. Beneficios En Los Subsistemas De La Gestión Del Talento Humano Subsistemas Por Competencias Vs Tradicional

Subsistema	Sistema Tradicional de Gestión de RRHH	Sistema de gestión por competencias
Descripción Y Análisis De Puesto	Describe las actividades y funciones dentro de la institución.	Se elabora el perfil de acuerdo a las destrezas y habilidades requeridas para las funciones encomendadas
Inducción	Informar al empleado	Formar al nuevo talento humano
Selección	Elegir individuos aptos	Encontrar personas adecuadas
Formación	Objetivo: cumplir con las tareas	Objetivo: generar competencias
Evaluación	Cuantitativa	Cuantitativa y cualitativa

Elaborado por equipo de investigación

M. Plan De Capacitación Para La Implementación Del Sistema.

CONTENIDO DE LA PONENCIA No 1:

TEMA: GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Objetivo	Dar a conocer aspectos teóricos del Sistema de gestión de recursos humanos mediante la explicación de conceptos y los componentes que lo integran.
Día	Primer Día
Hora	9:00 AM a 12:00 Mediodía
Sub temas	i) generalidades de la gestión de recursos humanos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Importancia ✓ Principios ✓ Clasificación
	ii) Generalidades del sistema
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Etapas para la elaboración
	iii) Componentes del sistema de Recursos Humanoss
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento y selección de personal ✓ Inducción basado en competencias ✓ Capacitación con énfasis en habilidades ✓ Evaluación de resultados
Participantes	Jefes de las unidades de la Municipalidad
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación	

PROGRAMACIÓN:

Contenido	Responsable	Tiempo	Metodología	Recursos
Presentación	Expositores y participantes	9:00 am a 9:10 am	Participativa	—
Introducción	Expositores	9:11 am a 9:25 am	Exposición Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Generalidades del sistema De gestión de recursos humanos	Expositores	9:26 am a 10:15 am	Exposición Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores y participantes	10:16 am a 10:25 am	participativa	—
Refrigerio	—	10:26 am a 10:35 am	—	—
Generalidades del sistema	Expositores	10:36 am a 11:05 am	Exposición Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores y participantes	11:06 am a 11:16 am	participativa	—
Componentes del sistema de Recursos Humanoss	Expositores	11:16 am a 11:45 am	Exposición Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores y participantes	11:46 am a 11:55 am	Participativa	—
Despedida	Expositores y participantes	11:56 am a 12:00 md	participativa	—
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación				

CONTENIDO DE LA PONENCIA No 2:

TEMA: COMPETENCIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
Objetivo	Proveer a los jefes de las unidades de la municipalidad los conocimientos prácticos necesarios sobre las competencias
Día	Segundo Día
Hora	9:00 AM a 12:00 Mediodía
Sub temas	iv) Diccionario de competencias
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elección de competencias ✓ Tipos de competencias ✓ Niveles de habilidades y destrezas
	v) Descripción de grupos de competencias
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Competencias básicas</u> ✓ <u>Competencias conductuales</u>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Competencias funcionales</u> Alcalde y gerentes
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación	

PROGRAMACIÓN:

Contenido	Responsable	Tiempo	Metodología	Recursos
Presentación	Expositores y participantes	9:00 am a 9:10 am	Participativa	_____
Diccionario de Competencias	Expositores	9:11 am a 9:20 am	Teórica - Practica	Material impreso, equipo tecnológico
Elección de Competencias	Expositores	9:21 am a 9:36 am	Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Niveles de Habilidades y destrezas	Expositores	9:37 am a 9:50 am	Practica	Material impreso, equipo tecnológico
Refrigerio	_____	10:11 am a 10:21 am	_____	_____
Descripción de grupos De competencias	Expositores	10:21 am a 10:35 am	Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores participantes	10:36 am a 10:45 am	participativa	_____
Competencias básicas	Expositores	11:16 am a 11:40 am	Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Competencias Funcionales	Expositores	11:16 am a 11:40 am	Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Competencias Conductuales	Expositores	11:41 am a 11:55 am	Teórica	Material impreso, equipo tecnológico
Despedida	Expositores participantes	11:56 am a 12:00 md	Participativa	_____
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación				

CONTENIDO DE LA PONENCIA No 3:

TEMA: METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Objetivo	Explicar la metodología para la aplicación de sistema de gestión de recursos humanos
Día	Tercer Día
Hora	9:00 AM a 12:00 Mediodía
Sub temas	vi) Pasos para la implementación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de grupos estratégicos ✓ Discusión de competencias del sistema ✓ Modelo grafico del sistema ✓ Correcciones para alcanzar los objetivos esperados
	vii) Beneficios de la implementación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sistema tradicional vs por competencias ✓ Desarrollo del personal
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ productividad en los empleados y servicios Jefes de las unidades de la Municipalidad
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación	

PROGRAMACIÓN:

Contenido	Responsable	Tiempo	Metodología	Recursos
Presentación	Expositores y participantes	9:00 am a 9:10 am	Participativa	—
Pasos para la implementación	Expositores	9:11 am a 9:20 am	Teórica - Práctica	Material impreso, equipo tecnológico
Creación de grupos Estratégicos	Expositores	9:21 am a 9:51 am	Práctica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores y participantes	9:52 am a 10:04 am	Participativa	—
Refrigerio	—	10:05 am a 10:15 am	—	—
Discusión de competencias del sistema	Expositores	10:16 am a 10:50 am	Teórica - práctica	Material impreso, equipo tecnológico
Preguntas y Respuestas	Expositores	10:51 am a 11:00 am	participativa	—
Retroalimentación	Expositores y participantes	11:41 am a 11:55 am	Teórica - Práctica	Material impreso, equipo tecnológico
Despedida	Expositores participantes	11:56 am a 12:00 md	Participativa	—
Fuente: Elaborado por equipo de Investigación				

GLOSARIO

Administración de recursos Humanos: políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluye el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación

ASME: es el acrónimo de American Society of Mechanical Engineers, es una asociación de profesionales que ha generado un código de diseño.

Capacitación: es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo

Competencias: Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.

Eficiencia: es el vínculo existente entre los medios utilizados en un proyecto en específico junto con los resultados emanados del mismo.

Gestión del desempeño: como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo

Gestión: Correcto manejo de los recursos que dispone una determinada organización; Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Políticas: son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados

Selección: es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo

Sistema: Módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí.

Sistemas de gestión basada en competencias: Conjunto de elementos y subsistemas de recursos humanos relacionados entre sí, como la selección, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño, que permitan identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, para el buen desempeño organizacional

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Alles, Martha Alicia, 2005, Gestión por Competencias: El Diccionario, 2ª Edición, Editorial: Buenos Aires: Granica.
- Bernal, Cesar Augusto, 2010. Metodología de la investigación, tercera edición, Colombia: Pearson Educación.
- Cabo Salvador, Javier, Gestión sanitaria integral: pública y privada, 1ª edición, Año 2010, Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Chiavenato Idalberto, nov. 1999, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos, 11ª. Edición, Pearson Educación, México 2009.
- Hernández Sampieri, Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Luna Reyes, Glenda Marisol y otros. "Diseño de un modelo de gestión por competencias para generar competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador."
- Werther William B. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, 6a Edición, Mc Graw Hill Interamericana, México 2008.

TESIS

- Chicas García, Eduardo José y otros, 2015, La cooperación descentralizada como generadora de política pública local en El Salvador: Caso Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, periodo 2011-2013.

LEYES

- Constitución de La Republica de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, San Salvador, El Salvador, Edición Especial 1983, [Publicada en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281 el 16 de diciembre de 1983]
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del estado (AFI), San Salvador 1995, [Publicada en el diario oficial No 7, Tomo 330, el 11 de enero de 1995]
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, San Salvador 1988, [Publicado en D.O. No 176, con Tomo No 300, el 23 de septiembre de 1988]
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, San Salvador, 2000, [Publicada en el D.O No 88, Tomo 347, el 15 de mayo de 2000]
- Ley de la carrera Administrativa Municipal, San Salvador 2006, [Publicada en el Diario Oficial No 103, Tomo 371, el 6 de junio de 2006]
- Ley de la Corte de Cuenta de la República, D.L No 438, San salvador, 1995 [publicado en D.O No 176, Tomo 328, 25 de septiembre de 1995]
- Código Municipal, San Salvador 1986, [Publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, el 5 de febrero de 1986.
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Santiago Nonualco, Departamento de la Paz, Decreto Ejecutivo No 29, San Salvador 2006, [D.O No 98, Tomo 371, con Fecha 30 de mayo de 2006]

DOCUMENTOS

- Departamento de Recursos Humanos, Manual de Organización y funciones, Santiago Nonualco, San Salvador
- Ingles Luis Edgardo, 2016, Diagnóstico Administrativo Financiero Municipal (DAFM), Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales BIRF 7216 SV (PFGL), San salvador, 12 de enero de 2016, P. 57,58.

PAGINAS WEB

- Blog, Santiago Nonualco,2011, recuperado de <http://santiagononualco.blogspot.com/p/historia.html>
- Orozco D, Definición de Eficiencia, 2011, Edición General, recuperado <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario Dirigido a los empleados de la Municipalidad

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



CUESTIONARIO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS DIRIGIDO AL PERSONAL, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.

El presente cuestionario tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un “**Sistema de gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias**”, esta se manejará de manera confidencial.

Objetivo: Diseñar un diagnóstico sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, a fin de poder plantear un sistema de gestión de personal.

Indicaciones: Marcar con una “X” la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la Alcaldía.

Contestar todas las preguntas.

En caso de tener duda, consultar al encuestador

Datos Generales:		3. Tiempo de Laborar en la Alcaldía:	
1. Sexo: <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div>	2. Edad: 18 – 25 Años <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 26 – 33 Años <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 34 – 41 Años <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 42 – 48 Años <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 49 – años o más <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	4. Unidad a la que pertenece: <hr/> 5. Nivel académico: Primaria <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Ingeniería <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Bachiller <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Licenciatura <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Técnico <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Arquitectura <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Especialidad: _____	

Indique con una “X” el grado con el cual está usted de acuerdo, basándose en la siguiente escala:

Grado	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
opciones					

Objetivo I: Evaluar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Alcaldía acerca de la misión y visión de la comuna.

Filosofía Institucional					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Conoce usted la misión y visión de la Alcaldía.					
Se siente identificado y comprometido con la municipalidad					
Posee usted una Actitud proactiva y comprometida con la institución.					
Respeto las Distintas normas y reglamentos internos de la municipal.					
Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales.					

Objetivo II: Determinar el compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Calidad					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Cree que existe iniciativa del personal para proponer alternativas de solución hacia los problemas presentados por los usuarios.					
Considera que se brinda calidad en el servicio al usuario.					
Considera usted que el contribuyente se siente satisfecho con el servicio brindado.					
Los usuarios son atendidos de manera eficaz y eficiente.					

Objetivo III: Conocer la percepción de los empleados acerca de la eficiencia al momento de brindar los servicios en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

Eficiencia					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Se poseen los recursos necesarios para brindar un buen servicio					
Al momento de realizar su trabajo lo desempeña de manera Pro activa a efecto de brindar una mejor atención al cliente.					
Los servicios que brinda la municipalidad son ágiles y oportunos					

Considera usted que los procedimientos empleados por la Alcaldía están encaminados a la mejora continua de los servicios					
Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores					

Objetivo IV: Determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados de la Alcaldía municipal acerca de las competencias.

Competencias					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Los conocimientos técnicos que usted posee contribuyen a la eficiencia de las actividades de su puesto de trabajo					
Posee usted una actitud de colaboración y cooperación con los demás para realizar mejor su trabajo					
Tiene la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones en su trabajo					
Asume la responsabilidad para trabajar y finalizar eficientemente sus actividades laborales.					
Es usted una persona proactiva y no sólo piensa en lo que hay que hacer					

Objetivo V: Identificar el grado de conocimiento de los empleados sobre las funciones básicas de su puesto de trabajo y proceso que realiza para su desempeño.

Descripción y análisis de puesto					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
La unidad de recursos humanos le proporciona por escrito las funciones de su puesto de trabajo a cada empleado.					
El conocimiento que tiene sobre las funciones de su puesto de trabajo contribuye al desarrollo eficiente del mismo.					

Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puesto de su cargo					
Considera usted que su puesto de trabajo está acorde a sus capacidades y competencias					

Objetivo VI: Conocer los medios de reclutamiento y selección más utilizados por la Alcaldía Municipal.

Proceso de selección					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Para formar parte del personal de la Alcaldía de Santiago Nonualco, se participa en un proceso de selección					
Para optar al puesto de trabajo se realizan Pruebas Psicológicas, Pruebas de conocimiento, Pruebas de destrezas u otras					
Usted considera que los medios empleados por la municipalidad para dar a conocer la existencia de las plazas vacantes son los más idóneos					

Objetivo VII: Evaluar el proceso de inducción implementado en la Alcaldía.

Proceso de inducción					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Se recibe inducción por parte del departamento de recursos humanos al momento de ser contratado					
Al personal nuevo se le da la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas					
Al personal nuevo se le da a conocer la misión, la visión y los valores institucionales					
EL tiempo que dura la inducción es suficiente para conocer las generalidades de la Alcaldía municipal y					

las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo.					
El departamento de recursos humanos da a conocer a los nuevos empleados la existencia del Reglamento Interno de Trabajo					

Objetivo VIII: Conocer el proceso de Evaluación del desempeño adoptado por la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

Evaluación Del Desempeño					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
¿Con que Frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño?					
¿El personal encargado de realizar las evaluaciones de sus labores es el más competente?					
¿Existe oportunidad de crecimiento laboral de acuerdo a sus capacidades?					
¿Se toman medidas para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de desempeño?					
¿La evaluación que se desarrolla a los empleados está regida por procedimientos previamente establecidos?					
¿La evaluación a los empleados es justa y equitativa?					

Objetivo IX: Medir el grado de satisfacción que posee los empleados sobre los procesos de evaluación, compensación de la comuna de Santiago Nonualco

Evaluación Y Compensaciones					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
La municipalidad realiza proceso de evaluación de desempeño					
Le dan a conocer las prestaciones a las que tiene derecho como empleado					
Le Recompensan adecuadamente por su desempeño y dedicación en su puesto de trabajo					

Los empleados reciben incentivos para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.					
Los empleados reciben sanciones por faltas e incumplimientos de normas en sus actividades laborales.					
Los sistemas de remuneración adoptado por la Alcaldía municipal son los más idóneos					

Objetivo X: Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal y la frecuencia en que se realizan.

Capacitación y desarrollo	
<p>¿Durante el tiempo que tiene de laborar, con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> en pocas ocasiones <input type="checkbox"/> siempre <input type="checkbox"/></p> <p>Especifique con qué frecuencia: _____.</p>	
<p>¿En qué área ha recibido capacitación, para mejorar sus conocimientos y habilidades? puede marcar más de uno</p> <p>a) Relaciones humanas y atención a la ciudadanía <input type="checkbox"/></p> <p>b) Visión estratégica de desarrollo local y nación <input type="checkbox"/></p> <p>c) Gestión adecuada de recursos <input type="checkbox"/></p> <p>d) Trabajo en equipo <input type="checkbox"/></p> <p>e) Tecnología de la información <input type="checkbox"/></p> <p>f) Relaciones humanas y atención a la ciudadanía <input type="checkbox"/></p>	
<p>¿Qué le motiva a trabajar? puede marcar más de uno</p> <p>a) El salario <input type="checkbox"/> e) Me gusta la Alcaldía <input type="checkbox"/></p> <p>b) Seguridad en el contrato <input type="checkbox"/> f) Está cerca de mi casa <input type="checkbox"/></p> <p>c) Me gusta lo que hago <input type="checkbox"/> g) Oportunidades para el desarrollo personal <input type="checkbox"/></p> <p>d) Tener buenas prestaciones <input type="checkbox"/> h) Contribuir al desarrollo de la institución <input type="checkbox"/></p>	

--

Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
¿La Unidad de Recursos Humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?					
¿Los jefes cada unidad dan seguimiento a las capacitaciones impartidas por la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal?					
¿Las relaciones laborales contribuyen a un buen ambiente de trabajo?					
¿La Unidad de Recursos Humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?					
¿Considera usted que los procesos de capacitación son equitativos y democráticos?					

Objetivo XI: Evaluar el grado de adaptabilidad al cambio por parte de los empleados de la Alcaldía municipalidad de Santiago Nonualco.

Administración Al Cambio					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Usted tiene disposición para desempeñar nuevos procedimiento en su puesto de trabajo.					
Usted siente temor a fracasar en el cumplimiento de objetivos y metas					

Cree usted que posee la capacidad para abandonar su zona de confort y emprender nuevos desafíos					
---	--	--	--	--	--

Objetivo XII: Conocer la percepción sobre la distribución de carga de trabajo de los empleados municipales.

Distribución equitativa de la carga de trabajo					
Grado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Se le asigna una mayor carga de trabajo, en comparación a la de sus compañeros.					
Al realizar sus actividades laborales se siente estresado y presionado.					
Cumple con los objetivos asignados, en su puesto de trabajo.					

ANEXO 2: Cuestionario Dirigido a los Usuarios de la Municipalidad



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



CUESTIONARIO PARA MEDIR LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DIRIGIDO A LOS CONTRIBUYENTES, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.

Solicitud de colaboración:

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, atentamente le solicitamos nos colabore en contestar el presente cuestionario, ya que permitirá obtener valiosa información para la elaboración de un “**Sistema de gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco departamento de la Paz**”, esta se manejará de manera confidencial.

Objetivo: Diagnosticar la eficiencia de los empleados de la Alcaldía del Municipio de Santiago Nonualco con el propósito de mejorar la calidad en los servicios.

Indicaciones: Marcar con una “X” la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la Alcaldía.

Contestar todas las preguntas.

En caso de tener duda, consultar al encuestador

I DATOS GENERALES:	
1. Sexo:	2. Edad:
	18 – 25 Años <input type="checkbox"/>
	26 – 33 Años <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	34 – 41 Años <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	42 – 48 Años <input type="checkbox"/>
	49 – años o más <input type="checkbox"/>

Cuestionario.

¿Ha solicitado algún servicio a la Alcaldía Municipal?					
Si ()		No ()			
Si su respuestas a la pregunta anterior fue afirmativa especifique a que unidad:					
Acceso a la información pública		()			
Alumbrado público		()			
Catastro		()			
Cuentas Corrientes		()			
Manejo integral de desechos sólidos		()			
Ornato municipal		()			
Rastro Municipal		()			
Registro de estado familiar		()			
Sección de cobros y recuperación de mora		()			
Tesorería		()			
¿Qué servicios solicita comúnmente a la comuna?					
Partidas de nacimiento ()		Actas de divorcios ()		Actas de defunciones ()	
Otros () especifique: _____					
¿Según su criterio los servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal son?					
Excelentes ()		Muy buenos ()		buenos () regulares ()	
¿Cuánto tiempo tuvo que esperar por los servicios solicitados en la Alcaldía?					
5 minutos ()		10 minutos ()		20 minutos () Más de	
20 minutos ()					

Grado	1	2	3	4	5
Significado	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca

Calidad en el servicio						
Grado		1	2	3	4	5
	Le atendieron oportunamente a la hora de solicitar el servicio en la municipalidad					
	Los empleados se dirigieron con respeto, a la hora de brindarle el servicio					
	Se siente satisfecho con los servicios brindados por la municipalidad					
	Los servicios ofrecidos, cumplen sus expectativas					
	Los servicios solicitados demoran mucho tiempo					
	A la hora atenderle, los empleados muestran una conducta pésima e intolerante					
	presenta problemas en relación al servicio solicitado					
	Al momento de ser atendido por el personal de la Alcaldía ha tenido algún tipo de problemas respecto al servicio y atención que se le brinda					

Eficiencia en los servicios						
Grado		1	2	3	4	5
	El servicio solicitado, se brindado en el menor tiempo posible					
	Cuando surge un problema en la solicitud del servicio los empleados saben solucionarlo.					
	Considera usted que el Personal de la Alcaldía Municipal está Capacitado para atender y solventar todo tipo de problemas de los usuarios					
	Basándose en su experiencia personal considera que la Alcaldía municipal cuenta con los recursos necesarios como equipo tecnológico e insumos para brindar un servicio eficiente.					
	Se desempeñó eficientemente el empleado que lo atendió al momento de brindar el servicio.					

ANEXO 3: Guía de Preguntas para jefes de las Unidades

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

La presente Guía de entrevista tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un “**Sistema de gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias que contribuya a la eficiencia de los empleados**”, esta se manejará de manera confidencial.

Objetivo: Diseñar un diagnóstico sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, a fin de poder plantear un sistema de gestión de personal basado en competencias.

Metodología: Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el entrevistado no abraque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

Indicaciones: Favor responder a cada de las interrogantes de la manera más clara y concisa de acuerdo a su experiencia y criterio profesional.

Objetivo I: identificar el grado de identidad que poseen los jefes de las unidades con respecto a la filosofía organizacional de la comuna.

¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la Alcaldía?

REPUESTA:

Misión: Somos una institución municipal encargada del sector económico y social del municipio en bien de la ciudadanía.

Visión: Ser un municipio desarrollado, con bajos índices de analfabetismo, inclusión social e implementación de la tecnología en procesos y servicios.

¿Cuáles son los valores de la Alcaldía?

¿Cuáles son las políticas q deben aplicarse en la Alcaldía?

¿Cuáles son los objetivos y metas que se ha planteado en la Alcaldía?

Objetivo II: Medir si la estructura organizativa de la municipalidad permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas

¿Usted considera que la estructura actual de la Alcaldía le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma que está organizada?

Objetivo III: Medir la percepción de las jefaturas sobre la administración de recursos humanos

¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades q tiene la unidad o le hace falta más personal?

¿Considera usted que tiene apoyo por parte del concejo en cuanto a sus solicitudes de recurso sobre todo humanos?

Objetivo IV: Conocer la perspectiva que poseen los jefes acerca de la resistencia al cambio.

¿Se desarrolla algún tipo de plan para que los cambios que se realicen dentro de la organización no sean rechazados por los empleados?

¿Qué acciones se impulsan para mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo dentro de la Alcaldía?

Objetivo V: Conocer la percepción de las jefaturas acerca de la inducción que brinda la Alcaldía municipal.

¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?

¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a Alcaldía por primera vez?

Objetivo VI: Identificar la percepción de las jefaturas acerca del proceso de capacitación del personal.

¿A sus empleados a que capacitaciones se les ha enviado?

¿Tienen relación con las necesidades de capacitaciones de la unidad?

¿Considera usted que la Alcaldía se preocupa en capacitar a su personal? ¿Por qué?

¿Posee la Alcaldía municipal programas de capacitación y desarrollo para el personal?

¿Cuál es el proceso para seleccionar un empleado para capacitarlo?

Objetivo VII: Identificar el grado de utilidad de análisis y descripción de puestos en la Alcaldía.

¿Con qué frecuencia le ha sido de utilidad la información disponible en los manuales de políticas, descripción de puestos y procedimientos?

Objetivo VIII: Conocer la opinión de las jefaturas acerca del proceso de selección del personal implementado en la Alcaldía.

¿cómo se define la necesidad de nuevo personal, quién evalúa el impacto y toma la decisión de contratar nuevo personal?

¿Quién es el encargado de contratar al personal en la Alcaldía municipal?

Objetivo IX: Identificar la percepción de las jefaturas acerca de la gestión del desempeño y procesos de compensación.

¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?

¿Quién elabora el instrumento de evaluación?

¿Considera usted que la evaluación es justa y equitativa?

¿Considera que la evaluación es acorde a lo que la unidad realiza?

¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?

Objetivo X: Conocer el grado de satisfacción que poseen las jefaturas acerca de la eficiencia de los empleados.

¿existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los usuarios respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?

¿Qué instrumento utilizan para medir la eficiencia de los empleados?

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

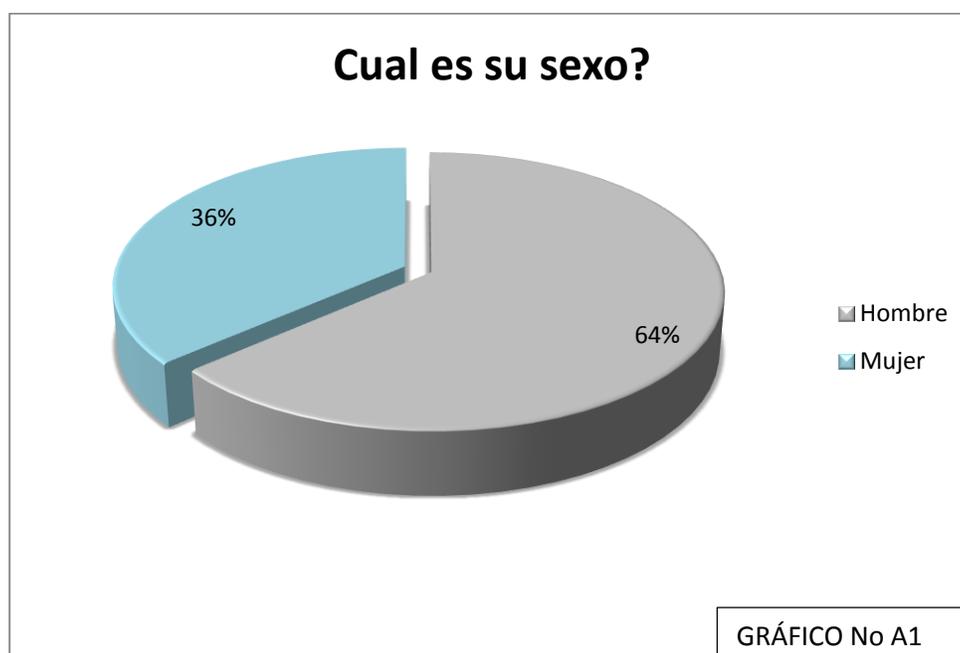
Entrevistador: _____

ANEXO 4: Tabulación de los Datos Proporcionados por los empleados

PREGUNTA A1: Cuál es su sexo

OBJETIVO: conocer la proporción de hombres y mujeres que laboran al interior de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

CUADRO No A1			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	35	63.6	63.6
Mujer	20	36.4	100.0
Total	55	100.0	



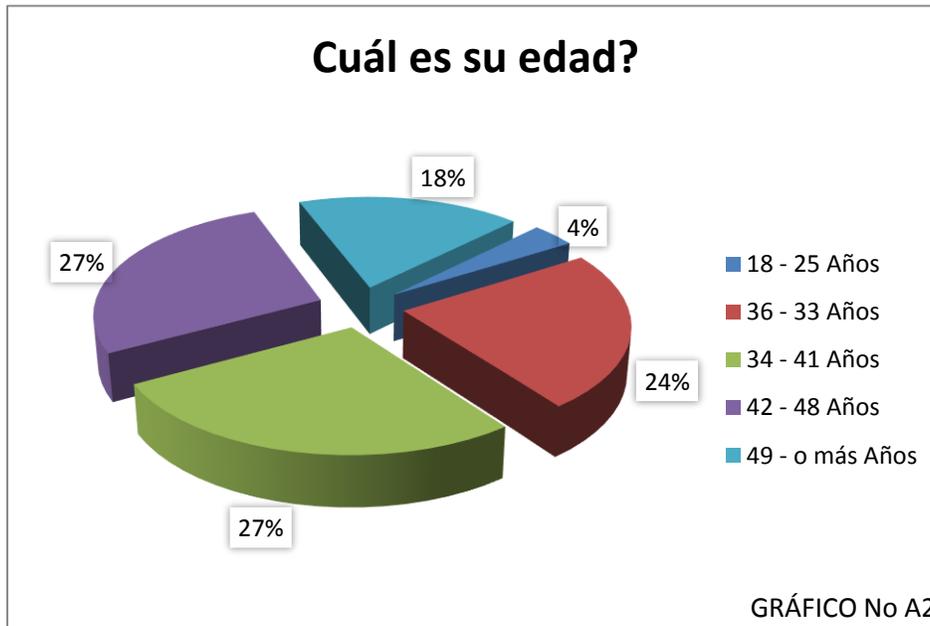
INTERPRETACIÓN:

Más de la mitad de los empleados que laboran en la municipalidad son hombres y solo un 36% son mujeres, lo que significa que el departamento de recursos humanos de la Alcaldía da prioridad al reclutamiento de hombres.

PREGUNTA A2: Cuál es su edad

OBJETIVO: determinar la edad promedio de los empleados que laboran en la municipalidad.

CUADRO No A2			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 - 25 Años	2	3.6	3.6
36 - 33 Años	13	23.6	27.3
34 - 41 Años	15	27.3	54.5
42 - 48 Años	15	27.3	81.8
49 - o más Años	10	18.2	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, más de la mitad tienen una edad entre 34 a 41 y 42 -48 y solo un 4% están en edad comprendida entre 18 – 25, lo que demuestra que la mayor parte de los empleados de la Alcaldía son adultos mayores, y solo una pequeña proporción de estos son jóvenes, por lo que se infiere que la comuna no contrata jóvenes para el desarrollo de las actividades al interior de esta.

PREGUNTA A3: Tiempo de laborar en la Alcaldía.

OBJETIVO: Indagar los años de servicio de los empleados de la municipalidad.

CUADRO A-3			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<= 5	21	38.2	38.2
6 - 10	13	23.6	61.8
11 - 15	6	10.9	72.7
16 - 20	6	10.9	83.6
21 - 25	5	9.1	92.7
26 - 30	3	5.5	98.2
31 - 35	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

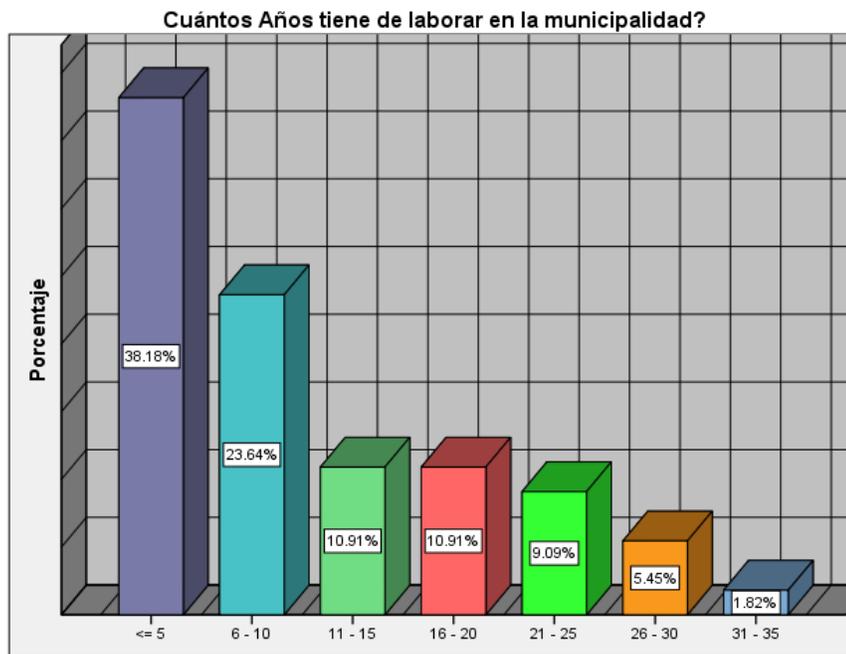


GRAFICO A-3

INTERPRETACION:

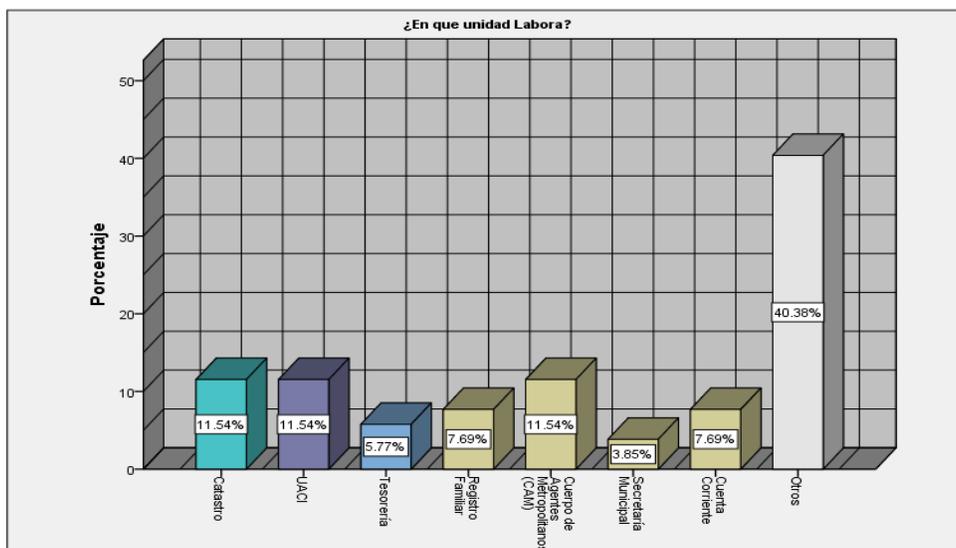
Cerca de 2/5 partes de los encuestados manifestaron que tiene menos de 5 años de laborar en la municipalidad, y solo el 23.6% contestó que de 6 a 10 años laborar para la Alcaldía, es decir que la mayoría del personal no tiene muchos años de ser contratado

.PREGUNTA A4: Unidad a la que pertenece

OBJETIVO: conocer en que unidades de la Alcaldía municipal laboran los empleados encuestados.

TABLA A-4			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Catastro	6	10.9	11.5
UACI	6	10.9	23.1
Tesorería	3	5.5	28.8
Registro Familiar	4	7.3	36.5
Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)	6	10.9	48.1
Secretaría Municipal	2	3.6	51.9
Cuenta Corriente	4	7.3	59.2
Otros	21	40.38	100.0
Total	52	94.5	
No contestadas	3		
Total	55	100.0	

GRAFICA A-4

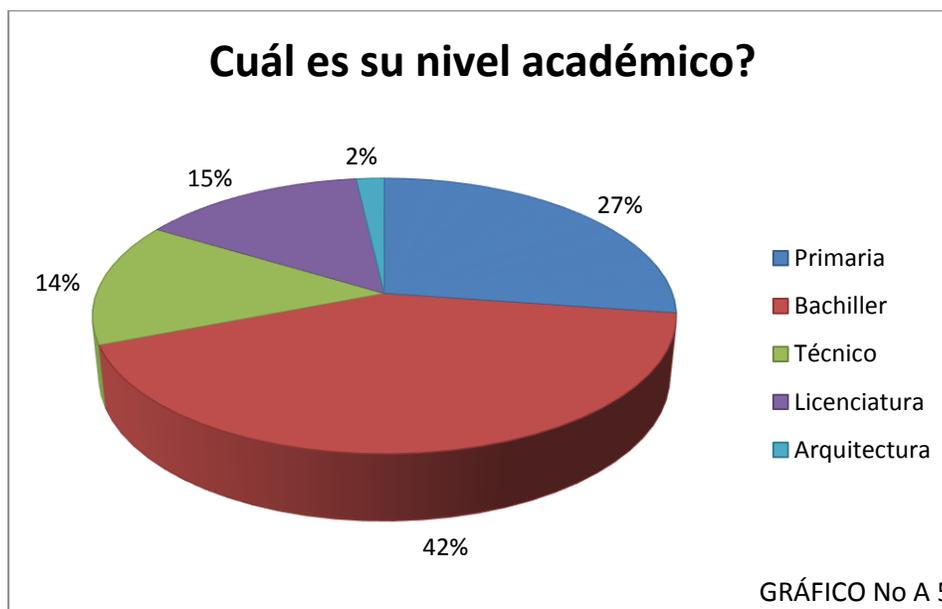


INTERPRETACIÓN: El 40.36% de los empleados encuestados manifestaron que pertenecen a otras unidades como: desarrollo local, medio ambiente, jurídica, contabilidad, acceso a la información públicas entre otras, es decir que en cada unidad de la Alcaldía existe un grupo pequeño de empleados desempeñando el trabajo para alcanzar los objetivos que persiguen en unidad en que labora, lo que permite visualizar que los empleados están distribuidos de manera proporcional en cada área de trabajo.

PREGUNTA A5: Cuál es su nivel académico

OBJETIVO: identificar el grado de preparación académica del capital humano que la labora en la municipalidad

CUADRO No A5			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	15	27.3	27.3
Bachiller	23	41.8	69.1
Técnico	8	14.5	83.6
Licenciatura	8	14.5	98.2
Arquitectura	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

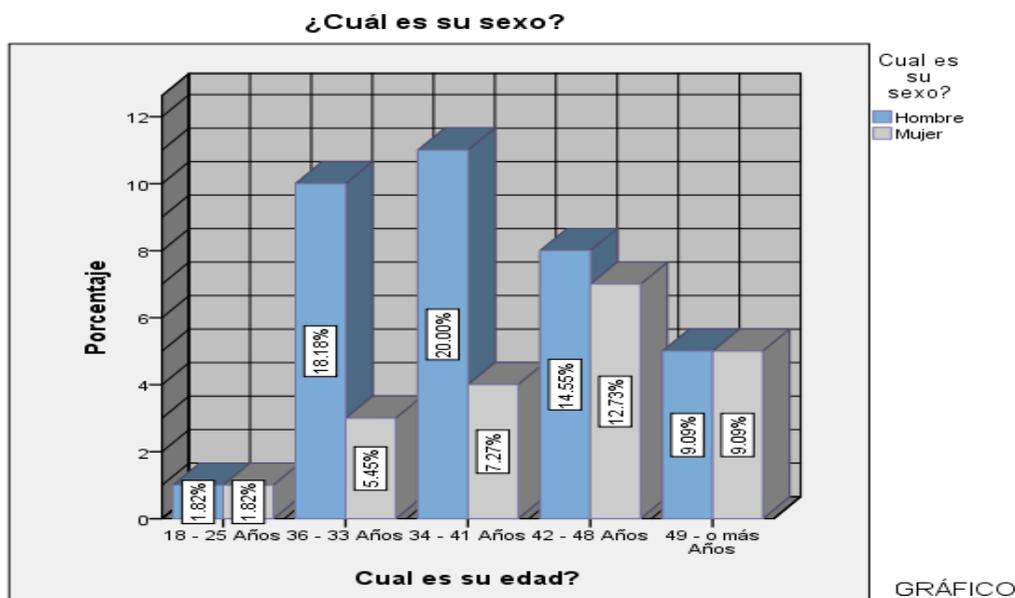


INTERPRETACIÓN: La mayor parte de los empleados de la municipalidad tienen una preparación media es decir han estudiado bachillerato, aunque existen empleados que solo han estudiado primaria, los cuales tienen que ser constantemente capacitados a fin de que tengan los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente; y solamente un 17% de los encuestados han cursado una carrera universitaria. Por lo que se puede determinar que la Alcaldía cuenta con poco personal calificado para el desarrollo de las actividades.

PREGUNTA A-6: ¿Cuál es su edad? / Cual es su sexo?

OBJETIVO: conocer la edad promedio y sexo de los empleados contratados por la municipalidad

CUADRO A-6				
		¿Cuál es su sexo?		Total
		Hombre	Mujer	
¿Cuál es su edad?	18 - 25 Años	1 1.8%	1 1.8%	2 3.6%
	36 - 33 Años	10 18.2%	3 5.5%	13 23.6%
	34 - 41 Años	11 20.0%	4 7.3%	15 27.3%
	42 - 48 Años	8 14.5%	7 12.7%	15 27.3%
	49 - o más Años	5 9.1%	5 9.1%	10 18.2%
Total		35 63.6%	20 36.4%	55 100.0%



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados son hombres los cuales se encuentran en una edad entre 34 – 41 años, mientras que la mayor parte de las mujeres que labora en la municipalidad se hallan en edades de 42 – 48 años, lo que significa que casi la totalidad de la fuerza laboral de la ayuntamiento está conformada por empleados que se encuentran en una edad superior a los 34 años dejando pocas oportunidades para los jóvenes.

PREGUNTA A-7: ¿Cuál es su nivel académico? / Cual es su sexo?

OBJETIVO: conocer el nivel académico y sexo de los empleados contratados por la municipalidad

		¿Cuál es su sexo?		Total
		Hombre	Mujer	
¿Cuál es su nivel académico?	Primaria	13 23.6%	2 3.6%	15 27.3%
	Bachiller	11 20.0%	12 21.8%	23 41.8%
	Técnico	5 9.1%	3 5.5%	8 14.5%
	Licenciatura	5 9.1%	3 5.5%	8 14.5%
	Arquitectura	1 1.8%	0 0.0%	1 1.8%
Total		35 63.6%	20 36.4%	55 100.0%

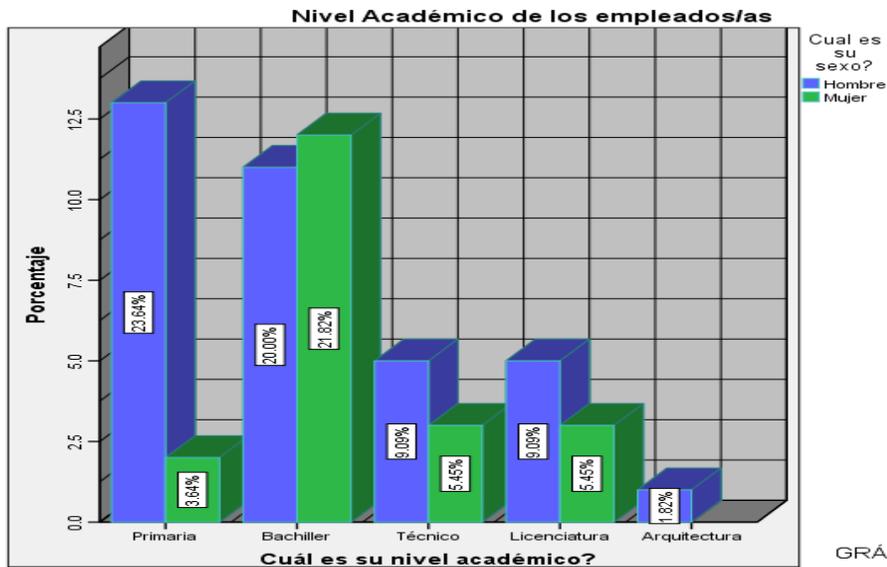


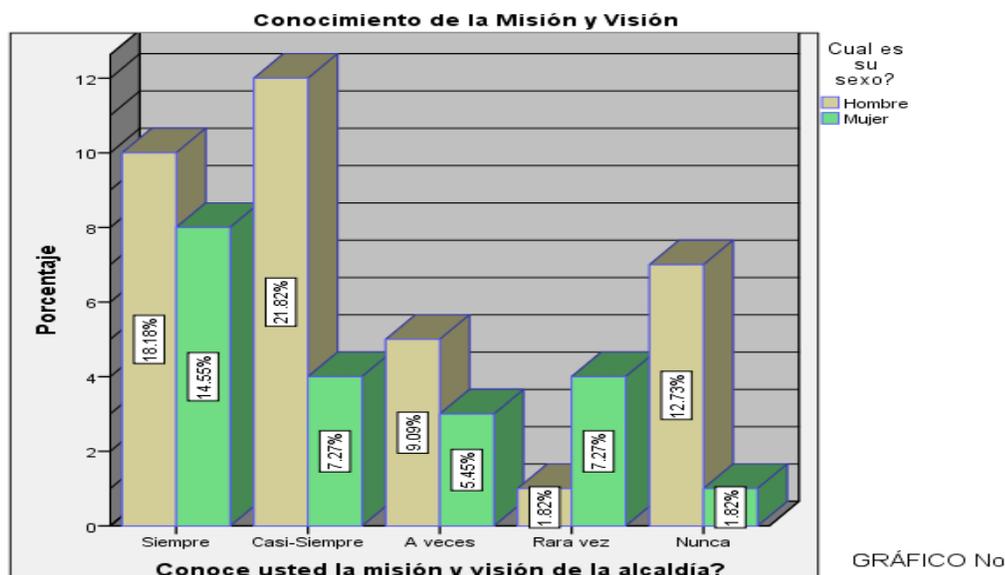
GRÁFICO No

INTERPRETACIÓN: más de la mitad de los empleados son hombre los cuales solamente han estudiado primaria, mientras que la mayoría de las mujeres han cursado bachillerato, lo cual permite determinar que la mayor parte de la fuerza laboral de la municipalidad no cuenta con una preparación universitaria, por lo que es necesario capacitar al personal de manera constante a fin de mejorar las actividades en cada unidad de la comuna.

PREGUNTA A-8: ¿Conoce usted la misión y visión de la Alcaldía? / ¿Cuál es su sexo?

OBJETIVO: determinar el grado de conocimiento de la filosofía organizacional de acuerdo al sexo de los empleados.

ALTERNATIVAS		¿Cuál es su sexo?		Total
		Hombre	Mujer	
¿Conoce usted la misión y visión de la Alcaldía?	Siempre	10 18.2%	8 14.5%	18 32.7%
	Casi-Siempre	12 21.8%	4 7.3%	16 29.1%
	A veces	5 9.1%	3 5.5%	8 14.5%
	Rara vez	1 1.8%	4 7.3%	5 9.1%
	Nunca	7 12.7%	1 1.8%	8 14.5%
Total		35 63.6%	20 36.4%	55 100.0%

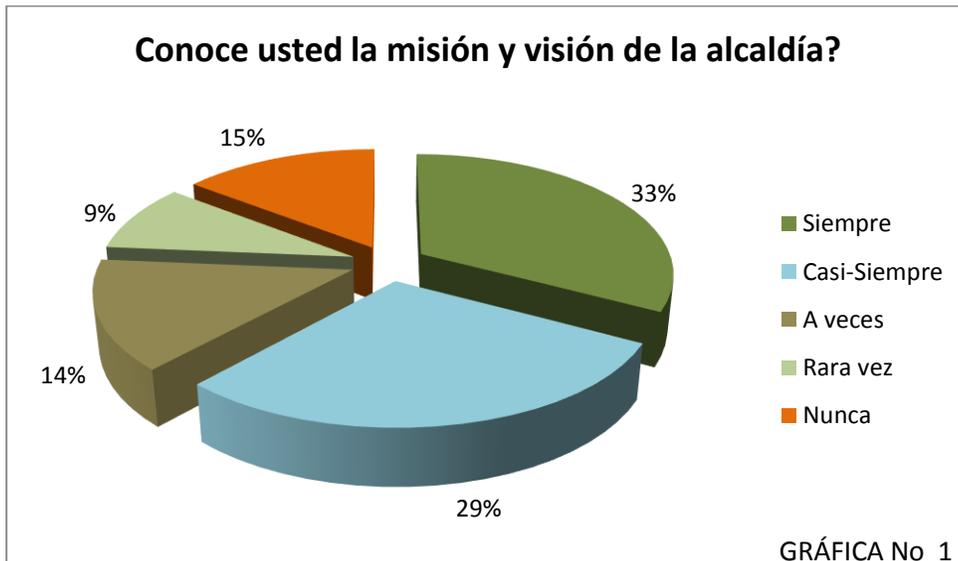


INTERPRETACIÓN: la mayor parte de los encuestados, los cuales son hombres manifiesta tener conocimiento sobre la misión de la municipalidad, de igual manera la mayoría de las mujeres expresa que siempre ha conocido la filosofía institucional, y solo un 14.5% de los empleados sostiene que nunca se les ha dado a conocer la misión y visión institucional lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos trazados por la Alcaldía.

PREGUNTA1: ¿Conoce usted la misión y visión de la Alcaldía?

OBJETIVO: conocer el grado de identificación que tienen los empleados con los planes Estratégicos de la comuna.

CUADRO No 1			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	18	32.7	32.7
Casi-Siempre	16	29.1	61.8
A veces	8	14.5	76.4
Rara vez	5	9.1	85.5
Nunca	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	



INTEPRETACIÓN: La mayor parte de los encuestados expreso que siempre conoce la misión, lo cual es saludable para la comuna, porque lo empleados se identifican con los planes a largo plazo de la municipalidad, un 29% manifestó que casi siempre ha conocido filosofía institución, por otra parte existen empleados que no conocen del todo la misión y visión de la comuna, lo que puede afectar el alcance de los planes a estratégicos y un 15% de estos expreso que nunca ha conocido la misión y visión de la Alcaldía, lo cual es preocupante, pues desconocen el rumbo que lleva la Alcaldía, y por ende se pierde el interés por alcanzar los objetivos que permitan alcanzar la misión y visión.

PREGUNTA 2: Se siente identificado y comprometido con la municipalidad

OBJETIVO: determinar el grado de identificación y compromiso que tienen los empleados hacia la municipalidad.

CUADRO No 2			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	41	74.5	74.5
Casi-Siempre	12	21.8	96.4
A veces	1	1.8	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	



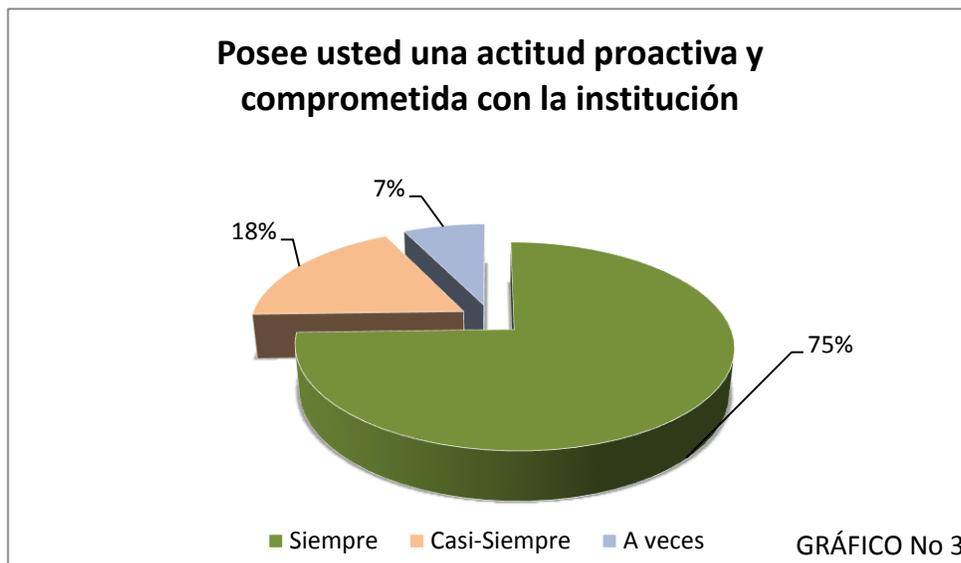
INTERPRETACIÓN

Cerca de $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados manifestaron que siempre se siente identificado con la municipalidad y con sus objetivos, lo cual es importante para el desarrollo de las actividades, por otra parte un 22%, manifestó que casi siempre, lo cual es bueno porque la mayor parte de los empleados tienen un alto grado de compromiso con la municipalidad, solo unos cuantos sostienen que nunca se identifican con la Alcaldía.

PREGUNTA 3: Posee usted una actitud proactiva y comprometida con la institución

OBJETIVO: identificar el nivel de compromiso que los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.

CUADRO No 3			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	41	74.5	74.5
Casi-Siempre	10	18.2	92.7
A veces	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	

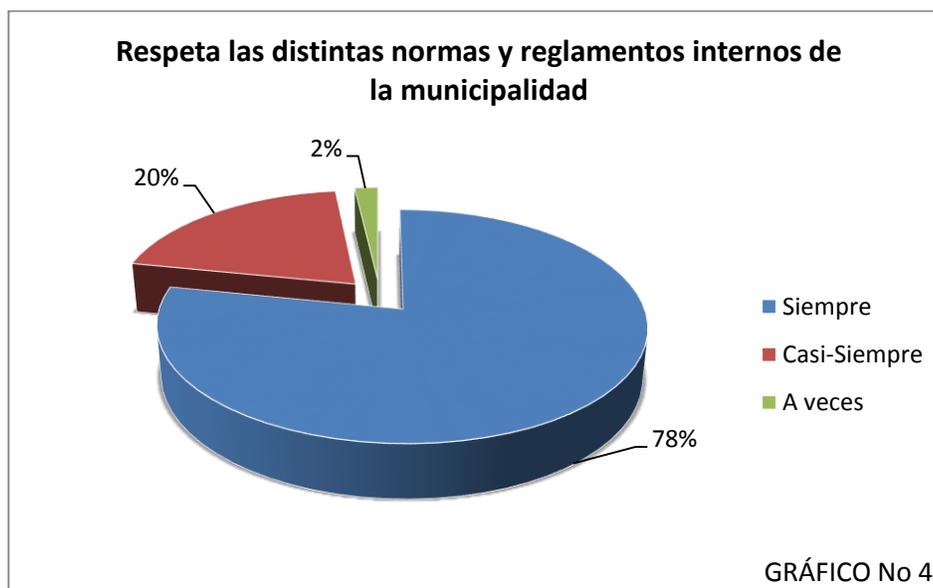


INTERPRETACIÓN: tres cuartas partes de los empleados manifestó que siempre mantienen una actitud proactiva y comprometida con la institución, lo que significa que se involucran activamente en las actividades de la municipalidad, por otro lado, una pequeña parte expreso que casi siempre muestran una actitud proactiva en el desarrollo de sus actividades laborales y tan solo un 7% de estos expresos que a veces se muestran una actitud proactiva. En síntesis la mayor parte de los empleados de la Alcaldía participan activamente en el desarrollo de las actividades de la comuna y contribuyen a mejorar los procedimientos implementados por cada jefatura para mejorar los servicios brindados al consumidor.

PREGUNTA 4: Respeta las distintas normas y reglamentos internos de la municipalidad

OBJETIVO: determinar el grado de respeto que tiene los empleados a las distintas normas y reglamentos internos de la municipalidad.

CUADRO No 4			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	43	78.2	78.2
Casi-Siempre	11	20.0	98.2
A veces	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados respetan las normas y reglamentos que imponen las autoridades de la municipalidad, es saludable para mantener un control interno en la municipalidad, por otra parte un 2% de los encuestados manifestó que a veces respeta la normas, lo cual es poco relevante pues la mayoría de los empleados se someten a los reglamentos que se imponen al interior de la comuna.

PREGUNTA 5: Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales

OBJETIVO: Identificar el grado de interés de los empleados en el desarrollo de las actividades laborales, la identificación y práctica de los valores institucionales.

CUADRO No 5			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	35	64%	0.64
Casi-Siempre	19	35%	0.98
A veces	1	2%	100.00
Total	55	100.0	

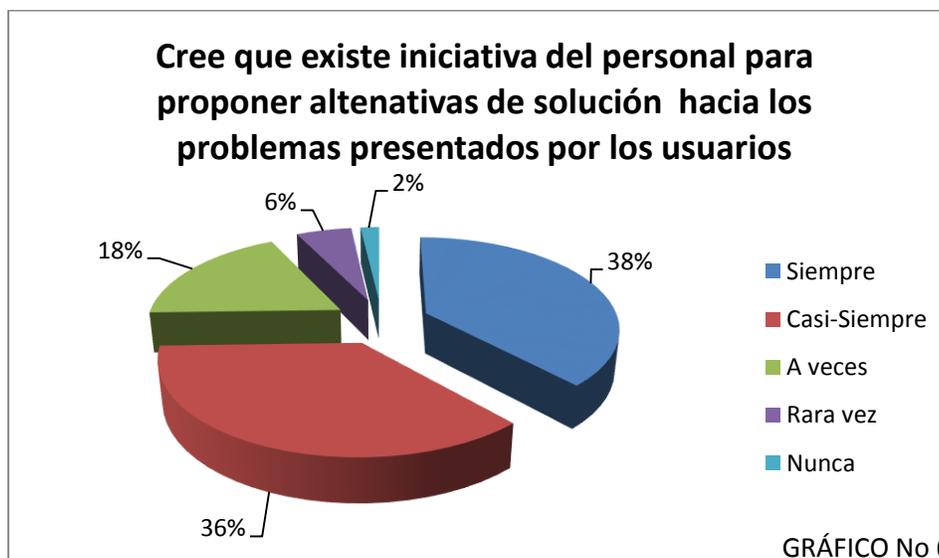


INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información obtenida, la mayor parte de los empleados practica los valores institucionales, lo cual constituye un elemento fundamental, para alcanzar los planes estratégicos de la municipalidad, sin embargo un 2% de los encuestados manifestaron que a veces se interesa y ponen en práctica los valores institucionales.

PREGUNTA 6: Cree que existe iniciativa del personal para proponer alternativas de solución hacia los problemas presentados por los usuarios.

OBJETIVO: determinar el grado de iniciativa del personal para proponer alternativas de solución hacia los problemas presentados por los usuarios

CUADRO No 6			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	21	38.2	38.2
Casi-Siempre	20	36.4	74.5
A veces	10	18.2	92.7
Rara vez	3	5.5	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

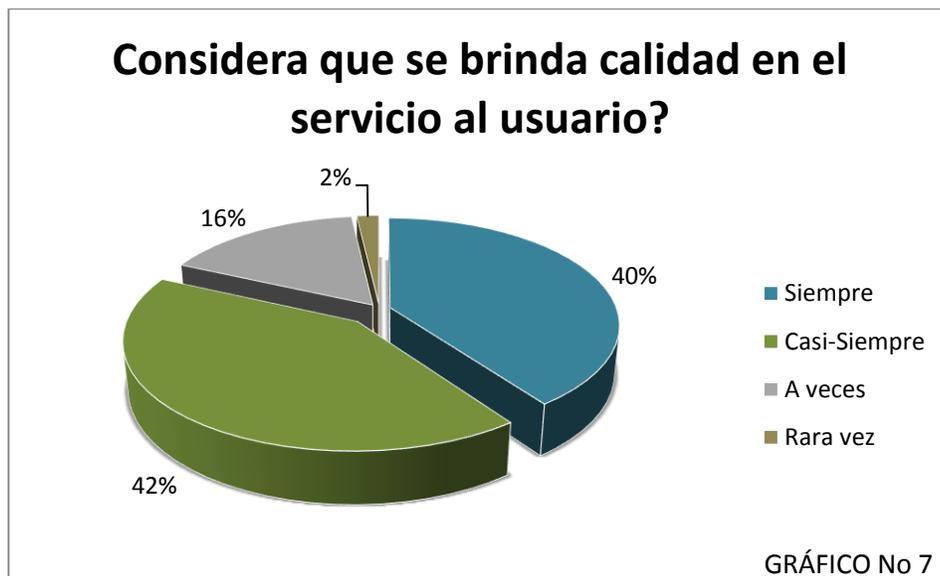


INTERPRETACIÓN: De la totalidad de los encuestados, la mayor parte manifestaron que siempre o casi siempre existe iniciativas del personal para solventar los problemas que presentan los usuarios a la hora de demandar un servicios en la Alcaldía, mientras que un 6% revela que es rara la vez que el empleado demuestre interés por solventar los problemas de los usuarios, lo que puede afectar en el largo plazo la calidad en los servicios y solo una pequeña parte de esto manifestó que nunca existe iniciativa del personal.

PREGUNTA 7: Considera que se brinda calidad en el servicio al usuario

Objetivo: analizar la percepción de los empleados con respecto a la calidad en el servicio que brindan a los usuarios.

CUADRO No 7			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	22	40.0	40.0
Casi-Siempre	23	41.8	81.8
A veces	9	16.4	98.2
Rara vez	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	



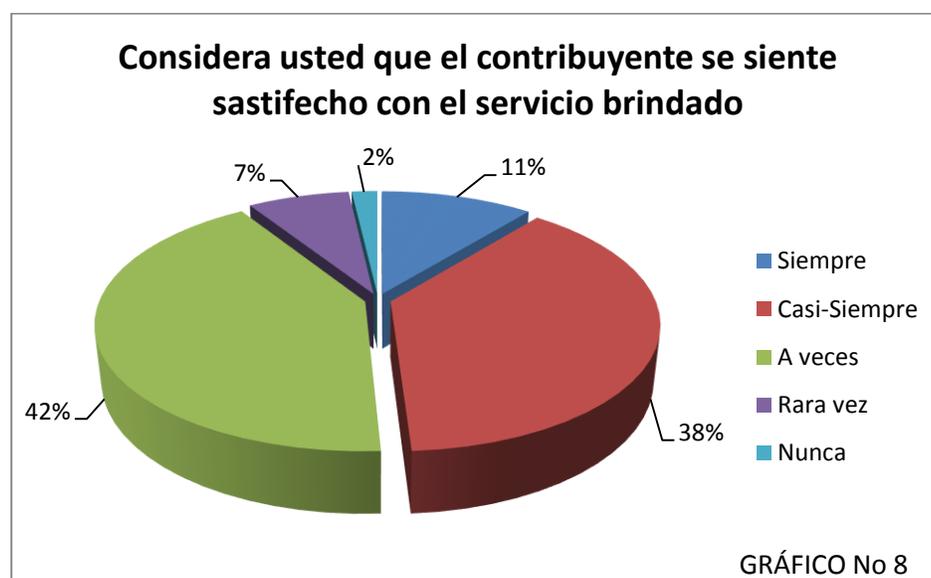
INTERPRETACIÓN

La información obtenida de los empleados de la municipalidad, refleja de la mayor parte de esto consideran que la comuna brinda un servicio de calidad a los diferente usuarios, lo que significa que los empleados desempeñan sus actividades de manera ágil y oportuna, logrando así la satisfacción del cliente, mientras que un 2% de estos consideran que los empleados rara vez brinda un servicio de calidad al usuario, lo cual puede afectar el desempeño de las actividades.

PREGUNTA 8: Considera usted que el contribuyente se siente satisfecho con el servicio brindado

OBJETIVO: conocer la opinión de los empleados acerca de del nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio ofrecido por la comuna.

CUADRO No 8			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	10.9	10.9
Casi-Siempre	21	38.2	49.1
A veces	23	41.8	90.9
Rara vez	4	7.3	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

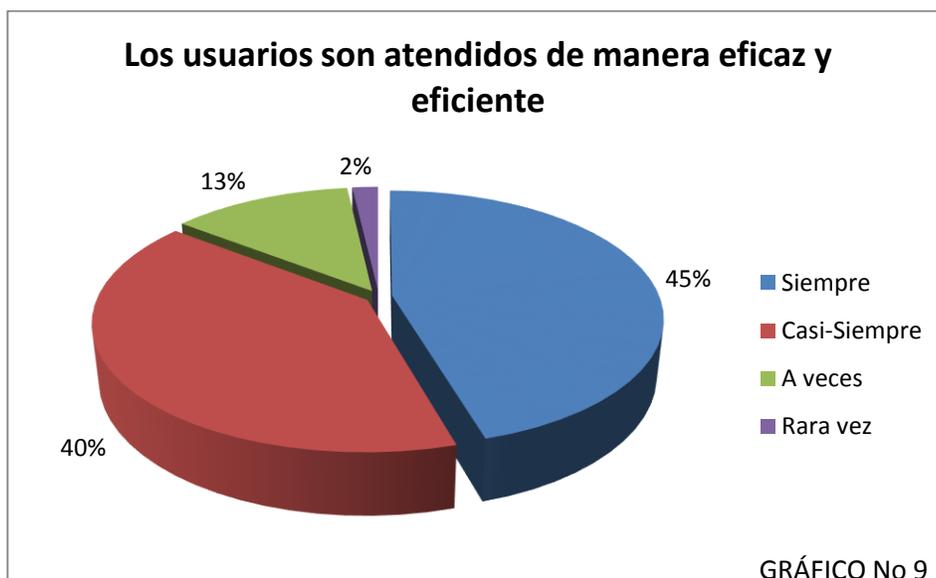


INTERPRETACIÓN: De la totalidad de los empleados encuestados, la mayor parte de estos opinan que el cliente a veces se siente satisfecho con los servicios que la municipalidad brinda, sin embargo hay una buena parte de estos que opinan que el cliente siempre se va satisfecho, y solo un 2% de estos manifiesta que el cliente nunca se va satisfecho con los servicios, lo que significa que los servicios brindados por la comuna, no son del todo buenos, pues el cliente no siempre se va satisfecho.

PREGUNTA 9: Los usuarios son atendidos de manera eficaz y eficiente

OBJETIVO: medir el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en su desempeño

CUADRO No 9			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	25	45.5	45.5
Casi-Siempre	22	40.0	85.5
A veces	7	12.7	98.2
Rara vez	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	



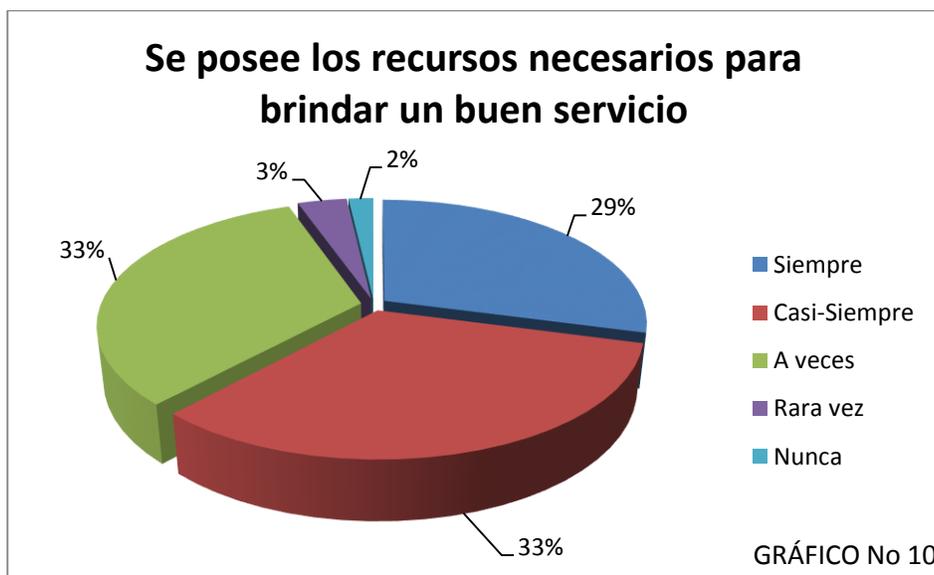
INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los encuestados sostienen que los usuarios son atendidos de manera eficiente y eficaz y solo un 13% de estos opinan que a veces el usuarios es atendido de manera oportuna, lo que significa que los servicios ofrecido por la municipalidad son ágiles y por ende de calidad.

PREGUNTA 10: Se posee los recursos necesarios para brindar un buen servicio

Objetivo: determinar la cantidad y calidad de los recursos que poseen los empleados para ofrecer un buen servicio.

CUADRO No 10			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	16	29.1	29.1
Casi-Siempre	18	32.7	61.8
A veces	18	32.7	94.5
Rara vez	2	3.6	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	



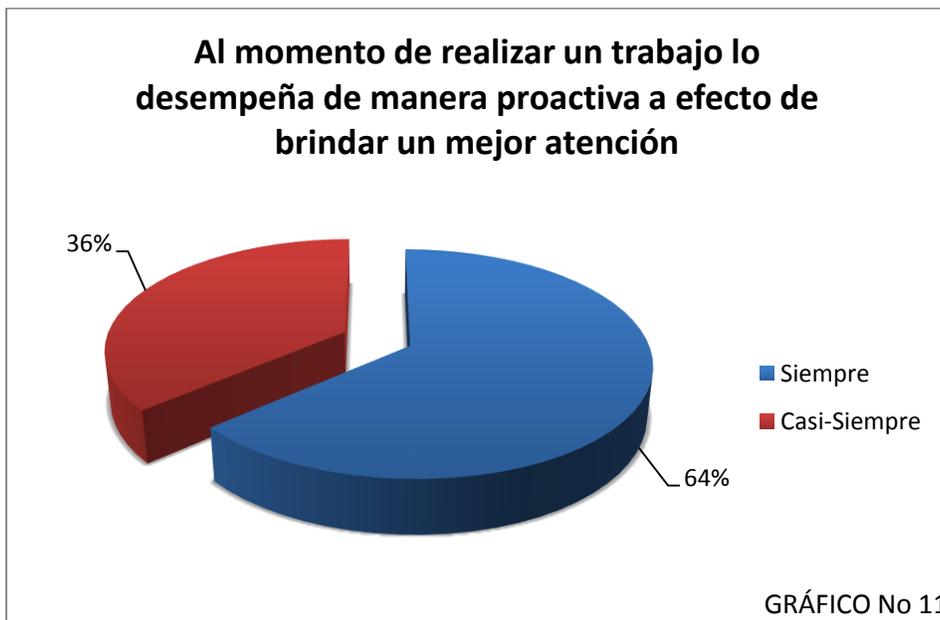
INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los encuestados, respondieron que casi siempre se cuenta con los recursos necesarios para ofrecer una buen servicios, un 33% de estos opinan que a veces y otra parte opinan que siempre, lo que significa que los empleados cuentan con los recursos para necesarios para brindar un buen servicio al cliente, contribuyendo así a la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos por la comuna.

PREGUNTA 11: Al momento de realizar un trabajo lo desempeña de manera proactiva a efecto de brindar un mejor atención.

OBJETIVO: indagar sobre el desempeño y pro actividad de los empleados al momento de realizar su trabajo efecto de brindar un mejor atención

CUADRO No 11			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	35	63.6	63.6
Casi-Siempre	20	36.4	100.0
Total	55	100.0	

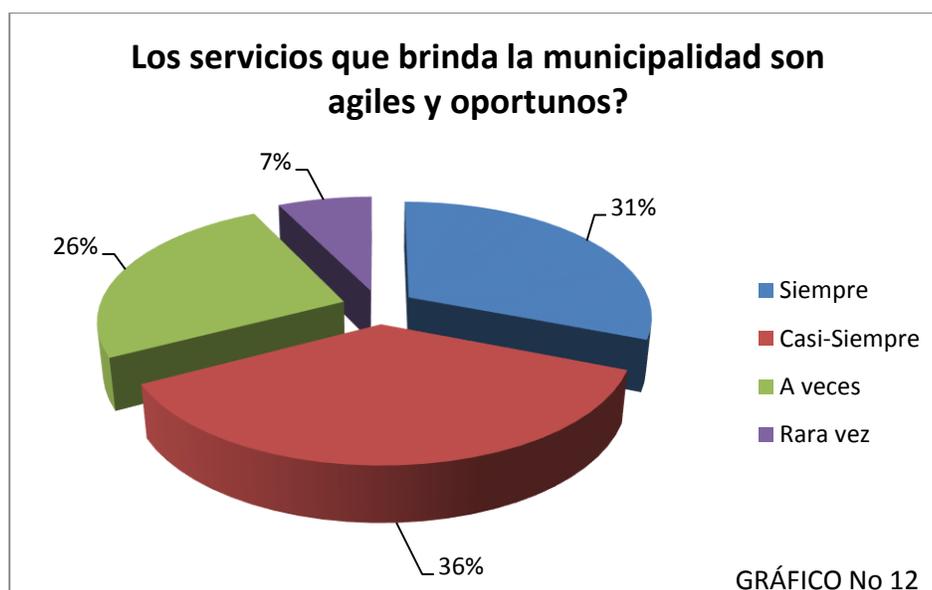


INTERPRETACIÓN: De la totalidad de los encuestados, el 64% manifestó que a la hora de desarrollar su trabajo, lo desempeña de manera oportuna, mientras que el resto de estos expresa que casi siempre, lo que significa que todos los empleados de la municipalidad desempeñan eficientemente su trabajo a la hora de atender al cliente.

PREGUNTA 12: Los servicios que brinda la municipalidad son ágiles y oportunos.

Objetivo: conocer los servicios ofrecidos por la comuna y si estos son apropiados y ágiles.

CUADRO No 12			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	17	30.9	30.9
Casi-Siempre	20	36.4	67.3
A veces	14	25.5	92.7
Rara vez	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	



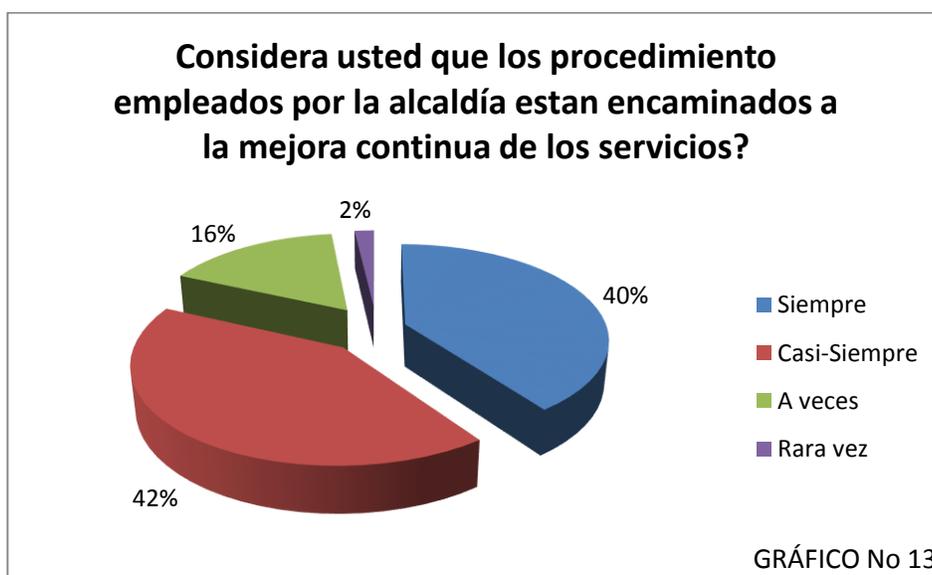
INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestado, el 36% de estos afirman que los servicios casi siempre son oportunos, otro porcentaje manifiesta que siempre, y solo un 7% expresa que rara vez, lo que significa que la mayor parte de los empleados, aprueban los servicios que ofrece la municipalidad, lo que le permite asumir un mayor compromiso en su puesto de trabajo y de esta manera ofrecer un servicio ágil a los usuarios.

PREGUNTA 13: Considera usted que los procedimiento empleados por la Alcaldía están encaminados a la mejora continua de los servicios.

Objetivo: conocer los procedimientos empleados por la Alcaldía si estos se encuentran encaminados a la mejora continua de los servicios

CUADRO No 13			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	22	40.0	40.0
Casi-Siempre	23	41.8	81.8
A veces	9	16.4	98.2
Rara vez	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

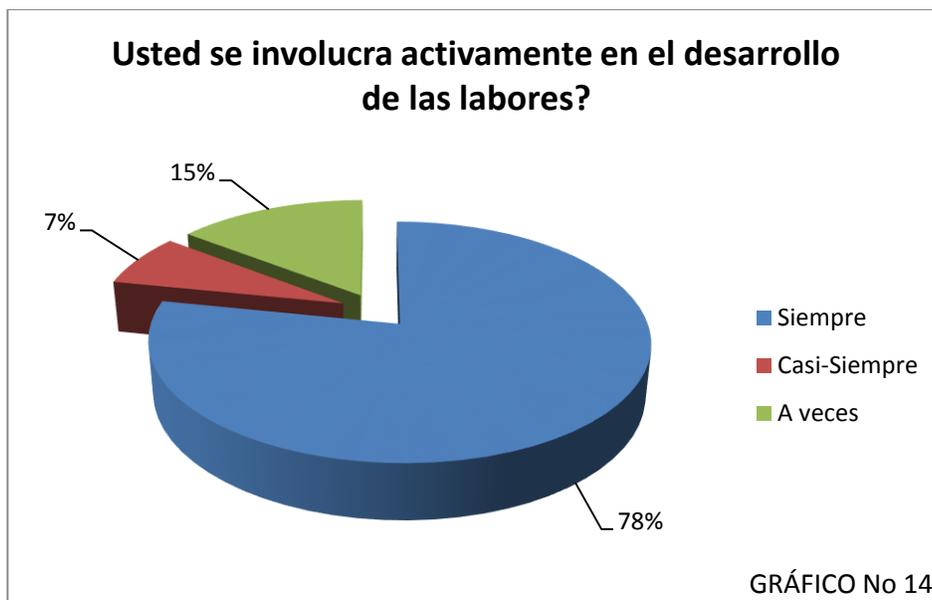


INTERPRETACIÓN: la mayor parte de los encuestados respondió que los procedimientos empleados por la Alcaldía siempre o casi siempre están orientado a la mejora continua de los servicios, sin embargo existe un 2% que afirma que rara vez los procedimientos adoptados por la comuna contribuyen a la mejora de los servicios, lo que significa que los procedimientos que desarrollar la Alcaldía, tienen la aprobación de la mayor parte de los empleados, lo cual es bueno porque estos contribuyen a ofrecer un servicios más eficientes al cliente y en el menor tiempo.

PREGUNTA 14: Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores

OBJETIVO: Identificar el nivel de participación de lo empelados en el desarrollo de sus labores

CUADRO No 14			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	43	78.2	78.2
Casi-Siempre	4	7.3	85.5
A veces	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	

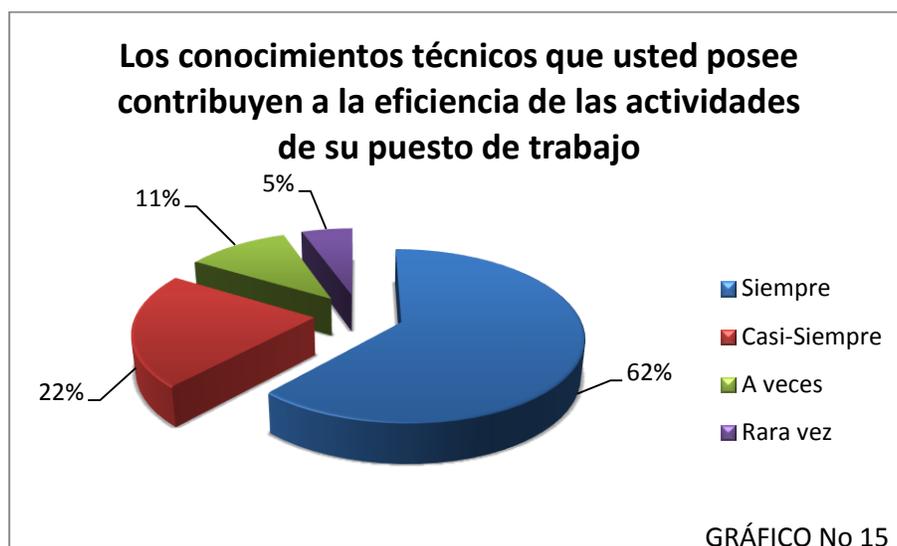


INTERPRETACIÓN: Más de las $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados afirmaron que siempre se involucra activamente en el desarrollo de sus actividades laborales, y solo una 15% respondió que a veces, lo que significa que si bien es cierto la mayor parte de los empleados se involucran activamente en el desarrollo de sus actividades, hay un buena parte que no está involucrado del todo en el desarrollo de esta, lo cual puede afectar tanto el desempeño de los empleados como la eficiencia en los servicios.

PREGUNTA 15: Los conocimientos técnicos que usted posee contribuyen a la eficiencia de las actividades de su puesto de trabajo.

OBJETIVO: medir los conocimientos y competencias que poseen los empleados de la municipalidad para realizar eficientemente su trabajo

CUADRO No 15			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	34	61.8	61.8
Casi-Siempre	12	21.8	83.6
A veces	6	10.9	94.5
Rara vez	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

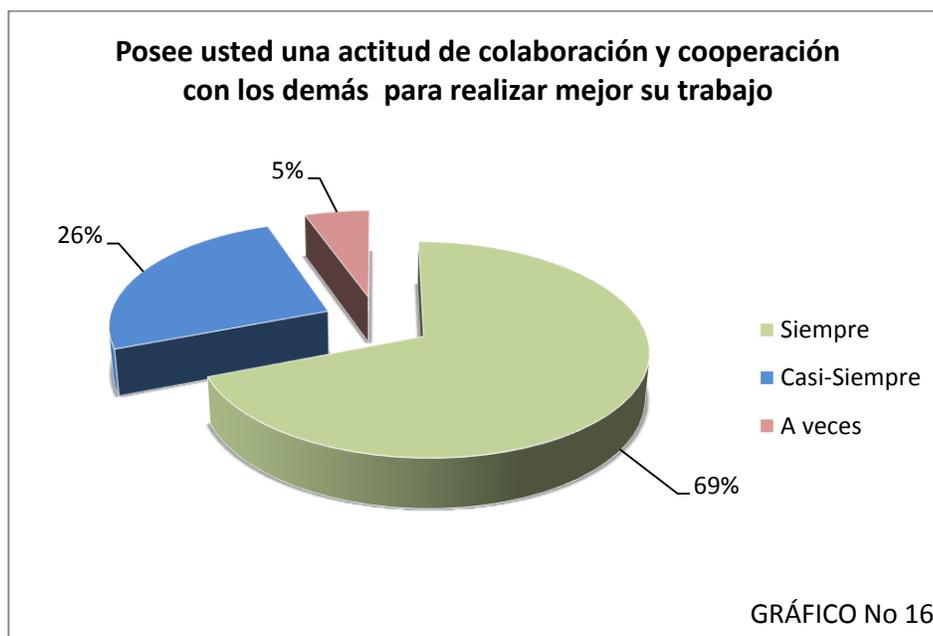


INTERPRETACIÓN: La mayor parte de los encuestados manifestó que siempre o casi siempre poseen los conocimientos técnicos necesarios para realizar su trabajo, lo que significa existe personal capaz de desarrollar de manera eficiente las tareas encomendadas, sin embargo un 5% sostienen que rara vez, lo que permite visualizar que si bien la mayor parte de los empleados de la municipalidad poseen los conocimientos y destrezas necesarios para realizar eficientemente sus actividades, hay otra parte de estos que necesita mejorar sus destrezas y competencias a fin de contar con una capital humano altamente calificado, que contribuya al alcances de los objetivos metas institucionales.

PREGUNTA 16: Posee usted una actitud de colaboración y cooperación con los demás para realizar mejor su trabajo

OBJETIVO: identificar el nivel de compromiso, colaboración y cooperación que tienen los empleados con sus compañeros de trabajo

CUADRO No 16			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	38	69.1	69.1
Casi-Siempre	14	25.5	94.5
A veces	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

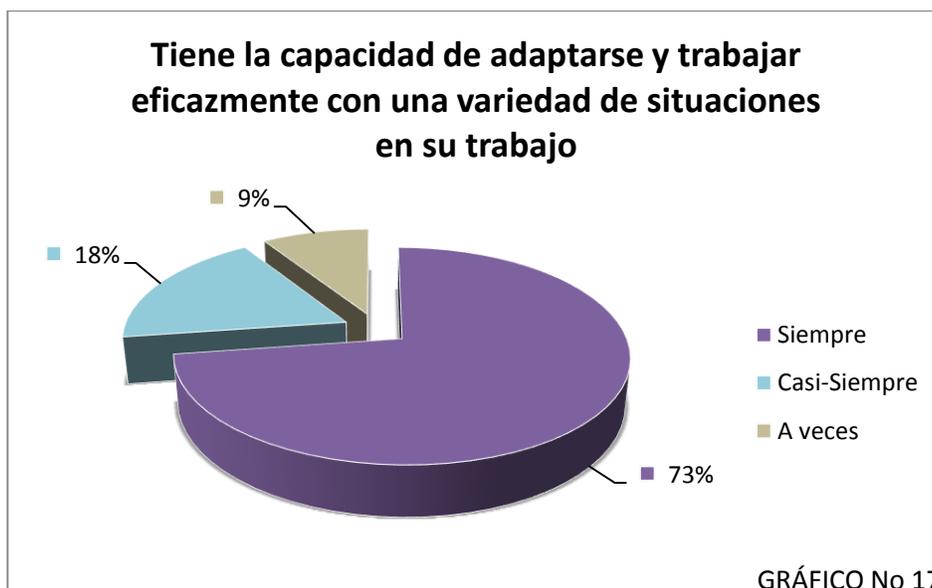


INTERPRETACIÓN: más de la mitad el 69% manifestó que colabora con sus compañeros para realizar su trabajo, mientras que otro 26% que casi siempre y solo un 5% expresa que a veces, lo que permite determinar que la mayor parte de los empleados trabaja de manera coordinada para realizar efectivamente su trabajo, sin embargo existe algunos empleados que tienen ciertos problemas para trabajar en equipo y de manera coordinada, lo que puede afectar en el largo plazo el alcance de los objetivos y el cumplimiento de los planes a corto y largo plazo.

PREGUNTA 17: Tiene la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones en su trabajo

OBJETIVO: identificar las capacidades y competencias que poseen los empleados para trabajar en diferentes escenarios de la vida laboral y profesional.

CUADRO No 17			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	40	72.7	72.7
Casi-Siempre	10	18.2	90.9
A veces	5	9.1	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: cerca de $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados manifestó que siempre está acostumbrado a trabajar en diferentes situaciones de la vida laboral y tiene la capacidad para adaptarse ante las diferentes situaciones que se presente en el desarrollo de sus actividades laborales y solo un 9% sostienen que a veces, lo anterior pone de manifiesto que la mayor parte de los empleados de la comuna poseen la capacidad de adaptarse y enfrentar las diferentes situaciones y problemas que se presenta en el desarrollo de sus trabajo, aunque hay un cierto porcentaje de estos que no están del todo capacitado para enfrentar y solventar los problemas que se le presenten en el desarrollo de sus actividades laborales.

PREGUNTA 18: Asume la responsabilidad para trabajar y finalizar eficientemente sus actividades laborales.

OBJETIVO: determinar el grado de responsabilidad de los empleados para trabajar y finalizar eficientemente sus actividades laborales.

CUADRO No 18			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	42	76.4	76.4
Casi-Siempre	12	21.8	98.2
A veces	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

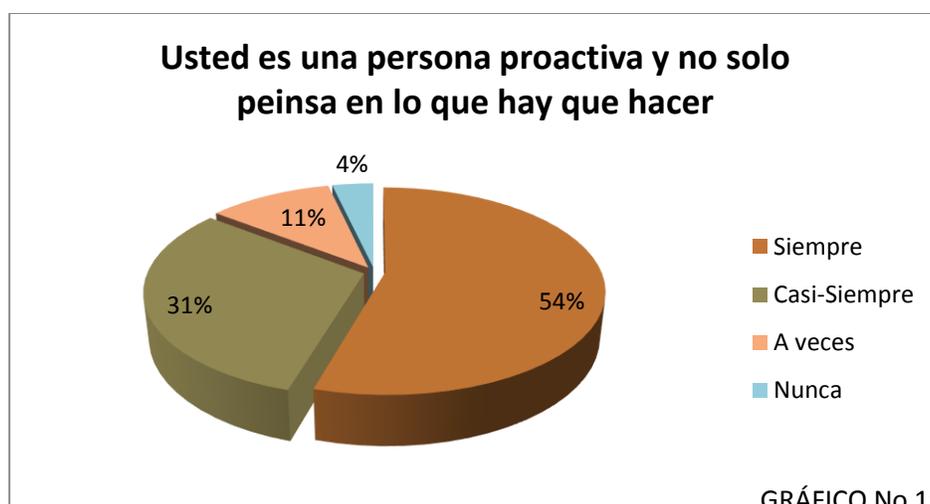


INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados, más de la $\frac{3}{4}$ parte sostienen que siempre asumen la responsabilidad de sus actividades y son responsables por sus acciones, por otra parte un 22% expresa que casi siempre y solo un 2% manifiesta que a veces, lo anterior deja en evidencia que la mayor parte de la fuerza laboral de la municipalidad, es responsable y comprometida con el desarrollo eficiente de sus actividades y metas, lo que es saludable para la institución, pero por otra parte existe un pequeño porcentaje de los empleados que no está del todo comprometido con los planes de la institución, dado que no asumen la responsabilidad debida en el desarrollo de sus actividades lo cual puede afectar el logro eficiente de los objetivos y metas del organismo.

PREGUNTA 19: Usted es una persona proactiva y no solo piensa en lo que hay que hacer

OBJETIVO: identificar las habilidades que poseen los empleados y el nivel de cooperación entre estos para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la institución.

CUADRO No 19			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	30	54.5	54.5
Casi-Siempre	17	30.9	85.5
A veces	6	10.9	96.4
Nunca	2	3.6	100.0
Total	55	100.0	

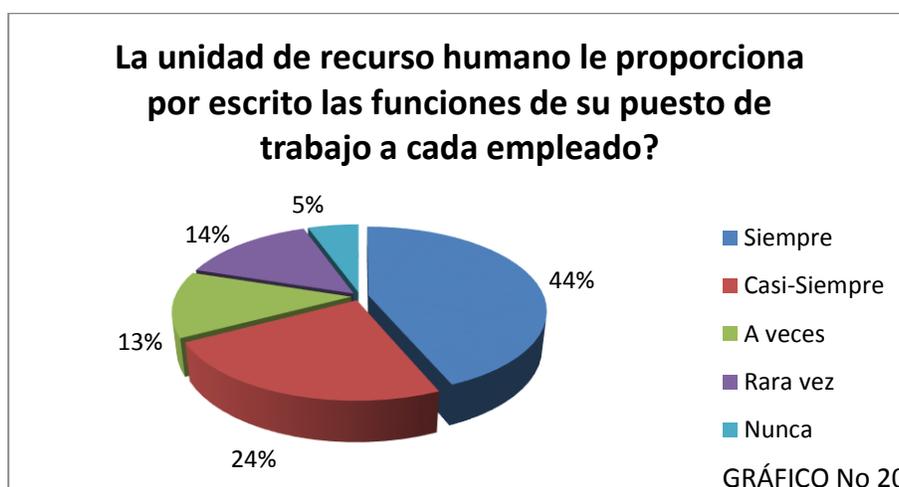


INTERPRETACIÓN: más de la mitad de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre han mostrado una actitud proactiva en el desarrollo de sus actividades laborales y cooperaban con las diferentes jefaturas a fin de contribuir al alcance de los planes de la municipalidad, otros expresaron que a veces y solo un 4% de estos manifestó que nunca posee una actitud proactiva, lo que significa que si bien la mayor parte de los empleados son proactivos y cooperadores en el desarrollo de las actividades laborales, hay un buen porcentaje que no cuenta con la actitud de proactividad y cooperación lo que puede afectar el desarrollo de sus actividades laborales.

PREGUNTA 20: La unidad de Recursos Humanos le proporciona por escrito las funciones de su puesto de trabajo a cada empleado

OBJETIVO: identificar el nivel de frecuencia con que la unidad de recursos humano proporciona a los empleados de la municipalidad las funciones de su puesto de trabajo.

CUADRO No 20			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	24	43.6	43.6
Casi-Siempre	13	23.6	67.3
A veces	7	12.7	80.0
Rara vez	8	14.5	94.5
Nunca	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

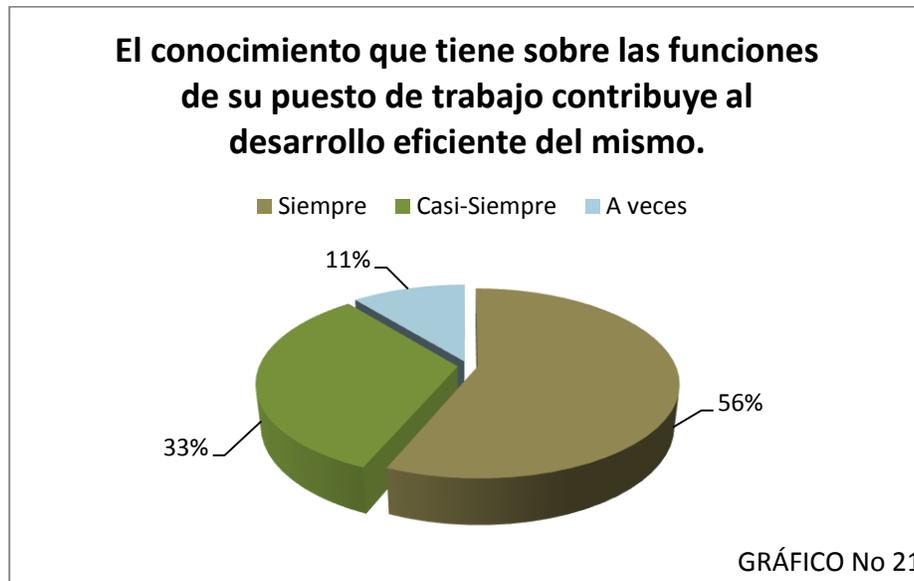


INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados que son 55, el 44% de estos manifestó que tiene conocimiento respecto de las funciones de su puesto de trabajo, otro buen porcentaje de estos expreso que casi siempre, un 14% sostiene que rara vez la unidad de recursos humanos le proporciona por escrito las funciones de sus puesto de trabajo y solo una pequeña parte afirman que nunca. Lo que pone de manifiesto es que si bien, la unidad de recursos humanos cumple con sus responsabilidad, existen empleados a los cuales no les ha proporcionado sus funciones, lo que puede afectar el desarrollo de sus actividades, dado que no se tiene claridad en la tareas que deben realizar.

PREGUNTA 21: El conocimiento que tiene sobre las funciones de su puesto de trabajo contribuye al desarrollo eficiente del mismo.

OBJETIVO: determinar el nivel de conocimiento que tiene los empelados respecto a las funciones de su puesto de trabajo y la incidencia en la eficiencia de su puesto de trabajo.

CUADRO No 21			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	31	56.4	56.4
Casi-Siempre	18	32.7	89.1
A veces	6	10.9	100.0
Total	55	100.0	

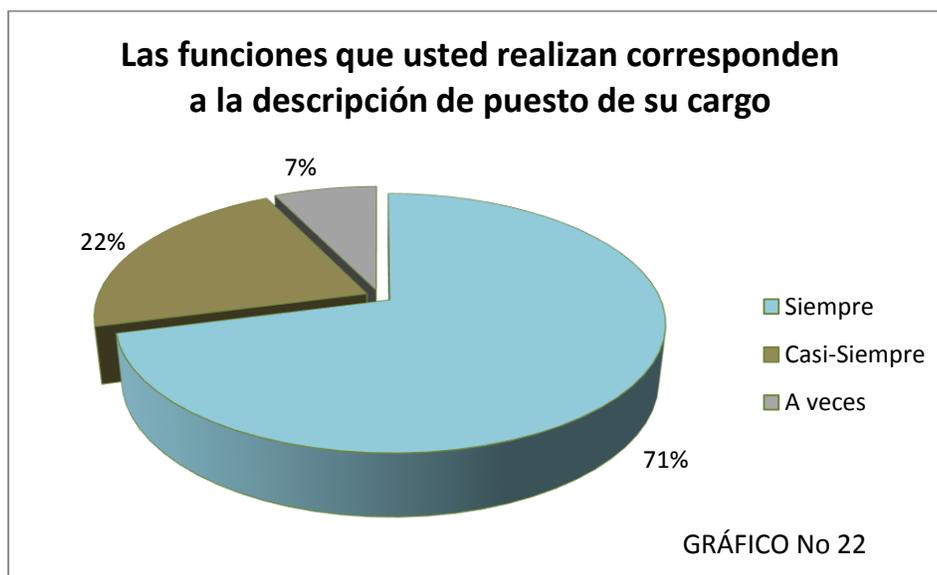


INTERPRETACIÓN: De los 55 encuestados, más de la mitad expreso que siempre el conocimiento que posee de las funciones de su puesto contribuye a la eficiencias de trabajo, un 33% manifiesta que casi siempre y solo un 11% considera que a veces, lo que significa que hay un buen porcentaje de los empleados que desconoce la importancias que representa el conocimiento de las funciones de cada puesto de trabajo para el desarrollo eficiente de las actividades y sus incidencia en el alcance de los objetivos y planes de cada unidad orgánica.

PREGUNTA 22: Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puesto de su cargo

OBJETIVO: Conocer la correlación existente entre las funciones desarrolladas por los empleados y las establecidas en manual de descripción de puesto.

CUADRO No 22			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	39	70.9	70.9
Casi-Siempre	12	21.8	92.7
A veces	4	7.3	100
Total	55	100.0	

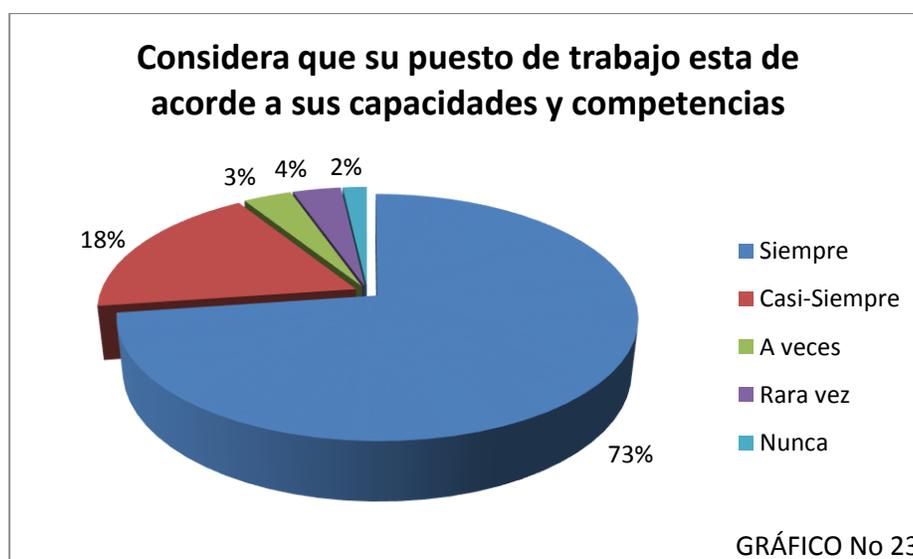


INTERPRETACIÓN: más de $\frac{3}{4}$ partes de los encuestado expresa que siempre o casi siempre las funciones que realiza en su supuesto de trabajo corresponden a la descripción del puesto y solo un 7% expresan que a veces, lo que refleja que la mayor parte de empleados desarrollan la las actividades de sus puesto de trabajo permitiendo desarrollar eficientemente sus actividades, aunque hay un pequeño porcentaje, que no tiene claridad de las funciones que le competen a su puesto de trabajo, lo que puede afectar su desempeño.

PREGUNTA 23: Considera que su puesto de trabajo esta de acorde a sus capacidades y competencias

OBJETIVO: Evaluar el nivel de competencias que posee lo empleado con respecto a su puesto de trabajo.

CUADRO No 23			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	40	72.7	72.7
Casi-Siempre	10	18.2	90.9
A veces	2	3.6	94.5
Rara vez	2	3.6	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

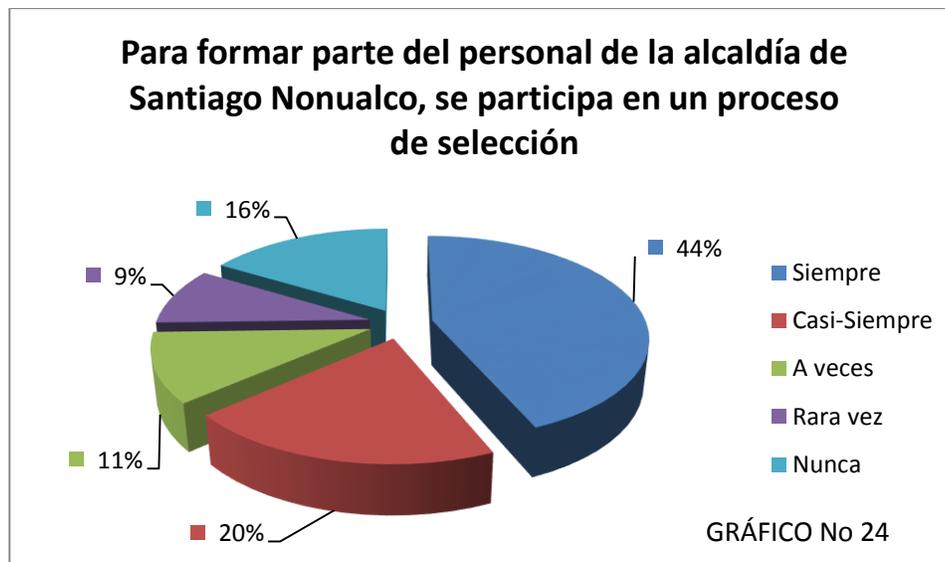


INTERPRETACIÓN: más de la mitad de los encuestados considera que su puesto esta de acorde a sus capacidades, aunque existe un 2% que opinan que nunca su puesto de trabajo esta de acorde a sus competencias, lo que permite identificar que más de la mitad de los empleados de la municipalidad se muestran conforme con su puesto de trabajo lo que es saludable para la institución, sin embargo hay empelados que no están muy de acuerdo con sus puesto de trabajo, dado que estos poseen conocimientos, habilidades y destrezas que pueden ser empleados en otras áreas de mayor jerarquía dentro de la institución.

PREGUNTA 24: Para formar parte del personal de la Alcaldía de Santiago Nonualco, se participa en un proceso de selección

OBJETIVO: conocer los el proceso de selección utilizado por la municipalidad para contratar al personal.

CUADRO No 24			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	24	43.6	43.6
Casi-Siempre	11	20.0	63.6
A veces	6	10.9	74.5
Rara vez	5	9.1	83.6
Nunca	9	16.4	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: El 44% de los encuestados opino que siempre se participa en un proceso de selección para formar parte de la familia de empleados de la Alcaldía, una quinta parte de estos expreso que casi siempre, y solo un 16% de los empleados manifestó que nunca se participa en un proceso de selección para ser empleado de la municipalidad, lo anterior pone de manifiesto que hay muchos empleados que no participaron en un proceso de selección del personal, por lo que la unidad de recursos humanos tiene que estandarizar los proceso en las diferentes unidades a fin de contar con un personal altamente competente y calificado.

PREGUNTA 25: Para optar al puesto de trabajo se realizaron pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, pruebas de destreza u otras

OBJETIVO: Conocer las diferentes pruebas de evaluación de personal, empleadas en la municipalidad para la selección y contratación del personal.

CUADRO No 25			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	21	38.2	38.2
Casi-Siempre	3	5.5	43.6
A veces	8	14.5	58.2
Rara vez	8	14.5	72.7
Nunca	15	27.3	100.0
Total	55	100.0	

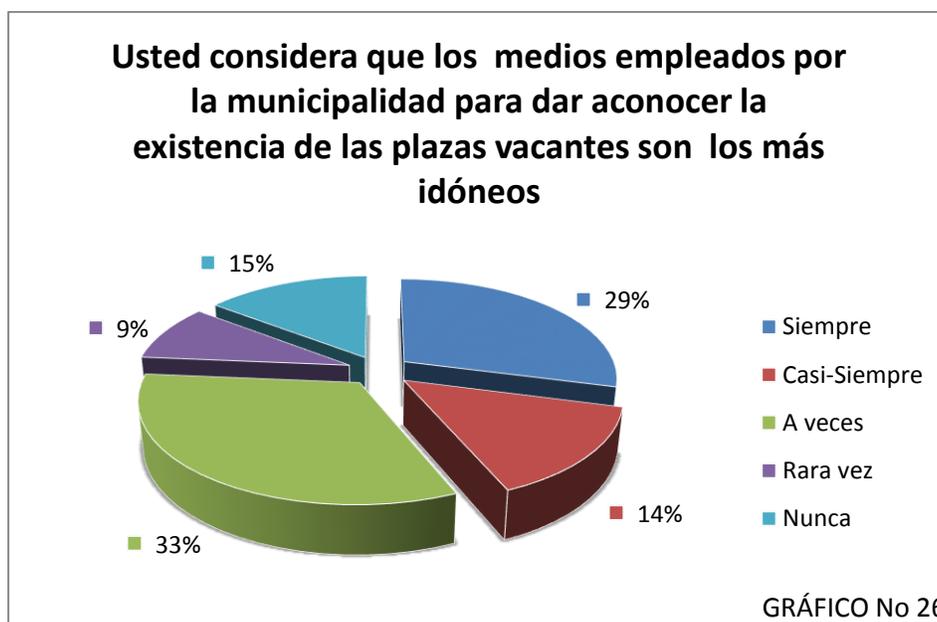


INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados que son 55, el 38% opino que siempre se desarrollan pruebas psicológicas y de conocimiento para ser parte de la fuerza laboral de la municipalidad, un 27% manifiesta que nunca se desarrollan pruebas, por otra parte algunos de los empleados consideran que a veces o rara vez se efectúan pruebas para la selección del personal, lo anterior pone de manifiesto que en la municipalidad no desarrolla procedimientos técnicos ni pruebas de conocimiento para la selección del personal, lo que puede afectar el desarrollo de los planes de la institución, al no contar con personal altamente competente y capacitado.

PREGUNTA 26: Usted considera que los medios empleados por la municipalidad para dar a conocer la existencia de las plazas vacantes son los más idóneos

OBJETIVO: determinar el nivel de aceptación que tienen los medios utilizados para dar a conocer la existencia de plazas vacantes

CUADRO No 26			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	16	29.1	29.1
Casi-Siempre	8	14.5	43.6
A veces	18	32.7	76.4
Rara vez	5	9.1	85.5
Nunca	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	

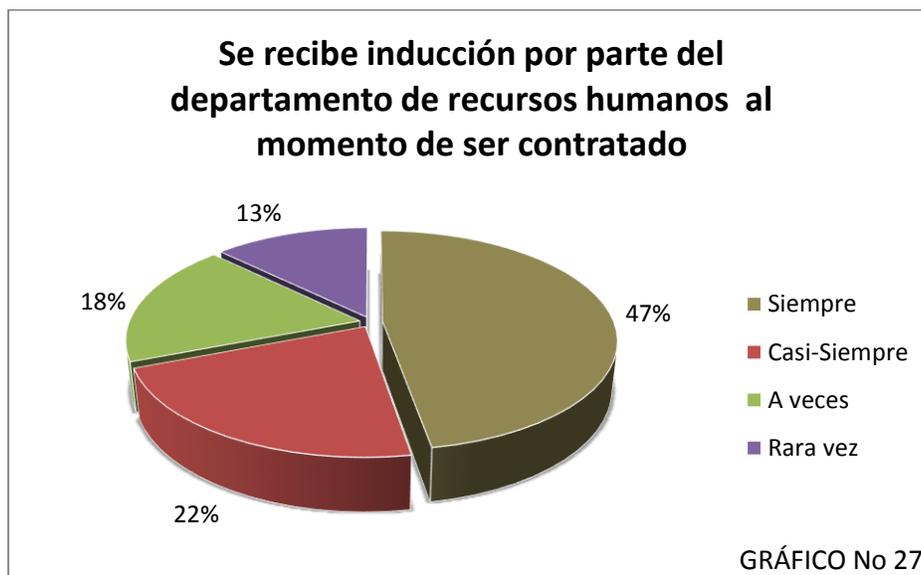


INTERPRETACIÓN: Cerca de la mitad de los encuestados expreso que siempre o casi siempre los medios para dar a conocer las plazas vacantes en la municipalidad son solo más apropiados, un 33% considera que a veces y un 15% de estos manifestó que nunca los forma utilizados para dar a conocer las plazas vacantes son los más idóneos, lo que significa que hay un buen porcentaje de empleados que no está de acuerdo con los medios de reclutamientos, empleados por la municipalidad.

PREGUNTA 27: Se recibe inducción por parte del departamento de recursos humanos al momento de ser contratado

OBJETIVO: determinar si el departamento de recursos humanos cumple la función de inducir al nuevo personal de la Alcaldía.

CUADRO No 27			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	26	47.3	47.3
Casi-Siempre	12	21.8	69.1
A veces	10	18.2	87.3
Rara vez	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

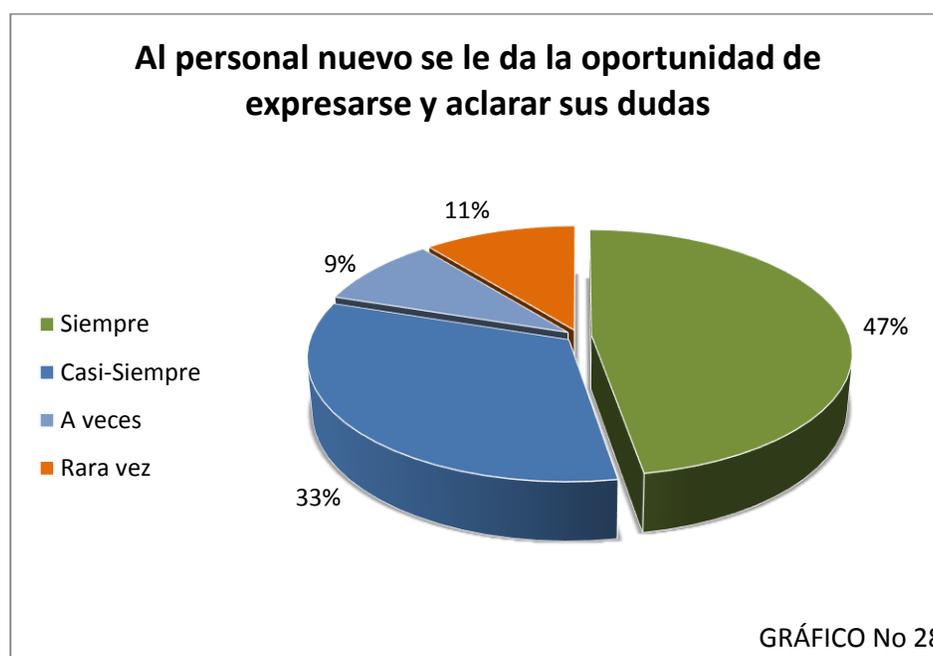


INTEPRETACIÓN: De los 55 empleados encuestados, el 47 % dijo que se recibe inducción por parte del departamento de recursos humanos, un 22% expreso que a veces y el resto manifestaron que a veces o rara vez se recibe inducción por parte de departamento, a partir de lo anterior se puede apreciar que si bien es cierto la mayor parte del personal recibió inducción al momento de ser contratados, hay un buen porcentaje que no fue debidamente inducido por el departamento de recursos humanos, lo que puede afectar el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo y de la jefatura en general.

PREGUNTA 28: Al personal nuevo se le da la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas

OBJETIVO: Identificar el grado de oportunidad de expresarse y aclarar dudas que poseen los empleados recién contratados por la Alcaldía.

CUADRO No 28			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	26	47.3	47.3
Casi-Siempre	18	32.7	80.0
A veces	5	9.1	89.1
Rara vez	6	10.9	100.0
Total	55	100.0	

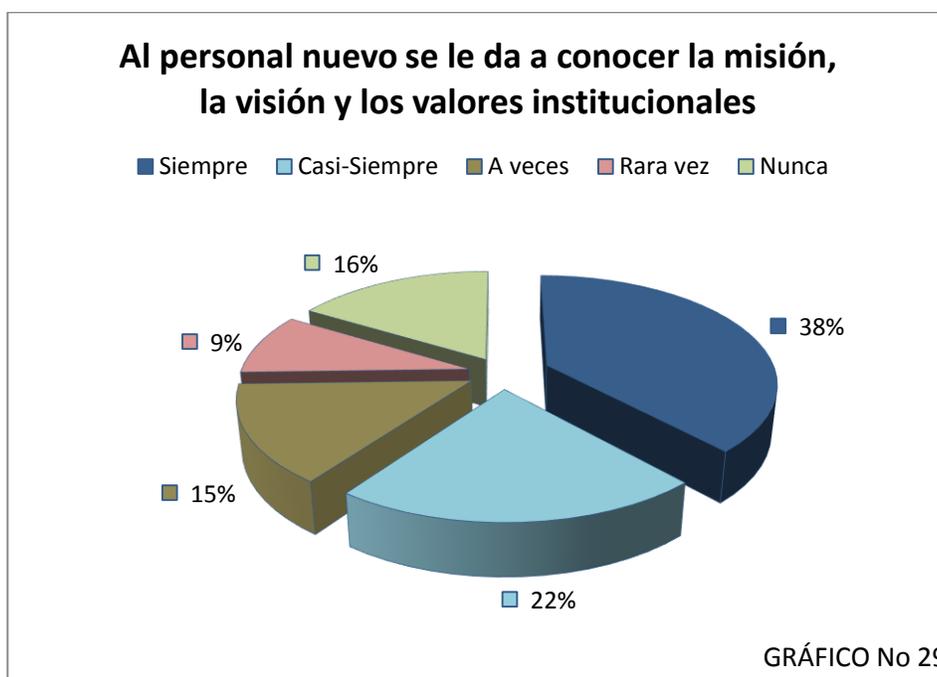


INTERPRETACIÓN: Evidentemente la mayoría de los empleados representados por el 47%, respondió que siempre existe la oportunidad de expresarse y aclarar dudas esto quiere decir que al momento de ser contratado al personal nuevo se da oportunidad a que realice preguntas sobre el trabajo a realizar y esto ayuda a la adaptabilidad del personal.

PREGUNTA 29: Al personal nuevo se le da a conocer la misión, la visión y los valores institucionales

OBJETIVO: Conocer el grado de identificación sobre la filosofía institucional que tienen los empleados.

CUADRO No 29			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	21	38.2	38.2
Casi-Siempre	12	21.8	60.0
A veces	8	14.5	74.5
Rara vez	5	9.1	83.6
Nunca	9	16.4	100.0
Total	55	100.0	

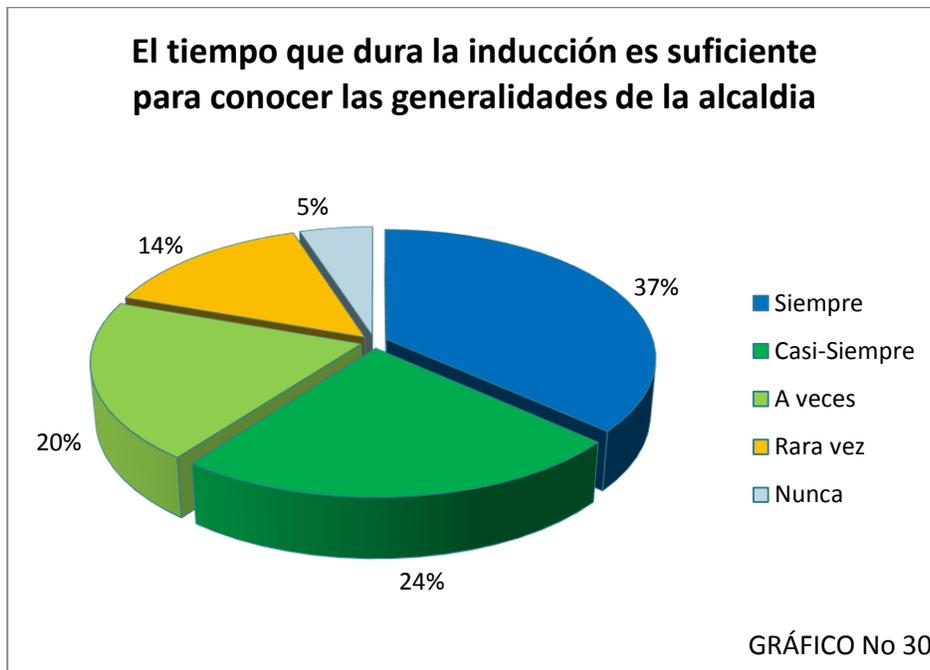


INTEPRRETACIÓN: De los 55 empleados encuestados, la mayoría representada por un 38% respondió que siempre al personal nuevo se le da a conocer la misión, visión y valores institucionales, para que estos se identifiquen con la filosofía de la institución, dando como resultado la obtención de los objetivos propuestos por la Alcaldía.

PREGUNTA 30: El tiempo que dura la inducción es suficiente para conocer las generalidades de la Alcaldía

OBJETIVO: Determinar el tiempo de duración de la inducción para dar a conocer las generalidades de la Alcaldía.

CUADRO No 30			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	20	36.4	36.4
Casi-Siempre	13	23.6	60.0
A veces	11	20.0	80.0
Rara vez	8	14.5	94.5
Nunca	3	5.0	100.0
Total	55	5.0	



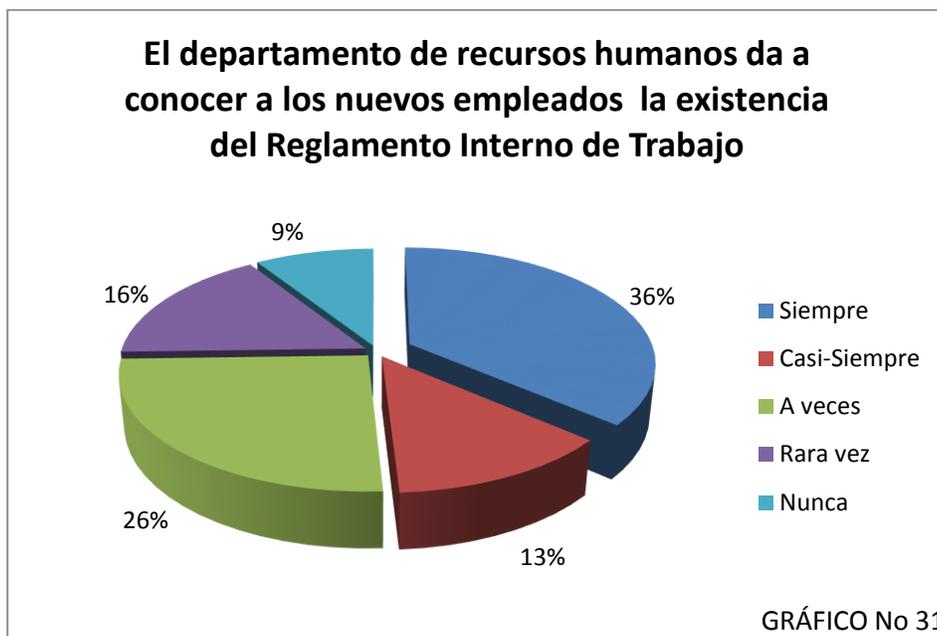
INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados está representada por un 37%, la cual respondió que siempre se toma el tiempo necesario para inducir al nuevo personal sobre las generalidades de la Alcaldía, por otro lado con un 5% se afirmó que nunca se toma el tiempo suficiente para inducir a los empleados.

PREGUNTA 31: El departamento de recursos humanos da a conocer a los nuevos empleados la existencia del Reglamento Interno de Trabajo

Objetivo: Identificar la existencia del reglamento interno de trabajo y su aplicación.

CUADRO No 31			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	20	36.4	36.4
Casi-Siempre	7	12.7	49.1
A veces	14	25.5	74.5
Rara vez	9	16.4	90.9
Nunca	5	9.1	100.0
Total	55	100.0	

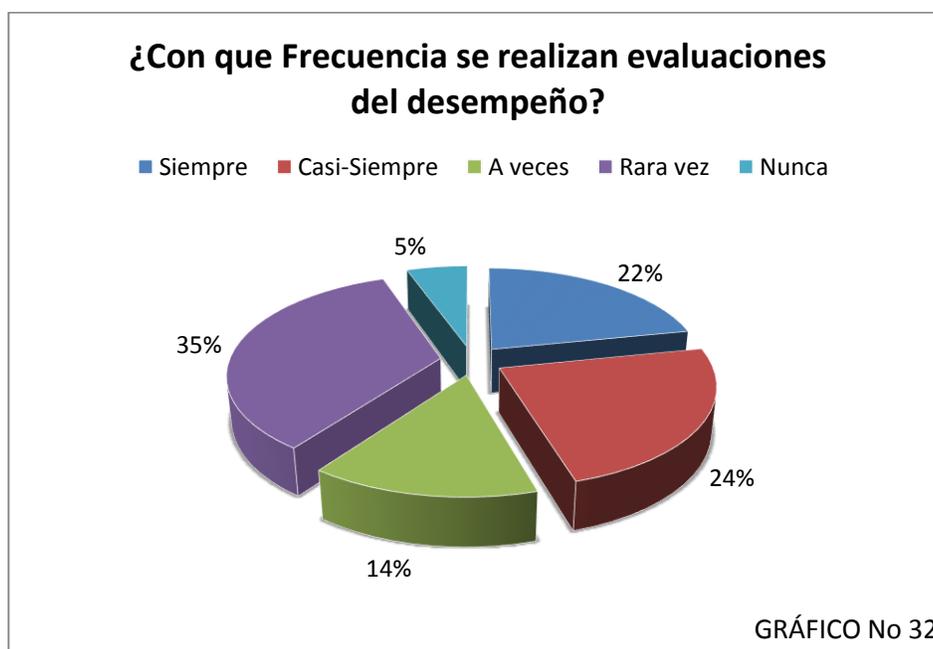


INTERPRETACIÓN: EL 36% de los empleados encuestados afirman que siempre la unidad de recursos humanos les da a conocer la existencia del reglamento interno de trabajo y en que consiste, para que todo el personal este informado sobre las normas de comportamiento dentro de la institución y la sanciones aplicables por su incumplimiento.

PREGUNTA 32: Con qué Frecuencia se realiza evaluaciones del desempeño

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados.

CUADRO No 32			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	12	21.8	21.8
Casi-Siempre	13	23.6	45.5
A veces	8	14.5	60.0
Rara vez	19	34.5	94.5
Nunca	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

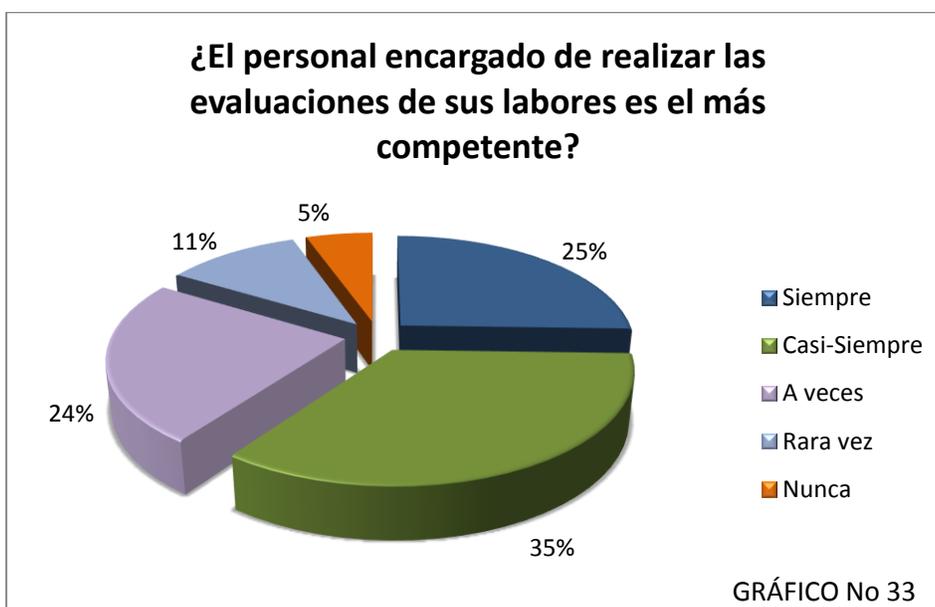


INTERPRETACIÓN: Un 35 % de los empleados respondieron que rara vez se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados de la Alcaldía, lo cual confirma que no se llevan a cabo evaluaciones de las labores constantemente en la unidad en que laboran y desconocen su rendimiento dentro de la institución.

PREGUNTA 33: El personal encargado de realizar las evaluaciones de sus labores es el más competente

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados sobre la persona encargada de realizar las evaluaciones del desempeño.

CUADRO No 33			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	14	25.5	25.5
Casi-Siempre	19	34.5	60.0
A veces	13	23.6	83.6
Rara vez	6	10.9	94.5
Nunca	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	



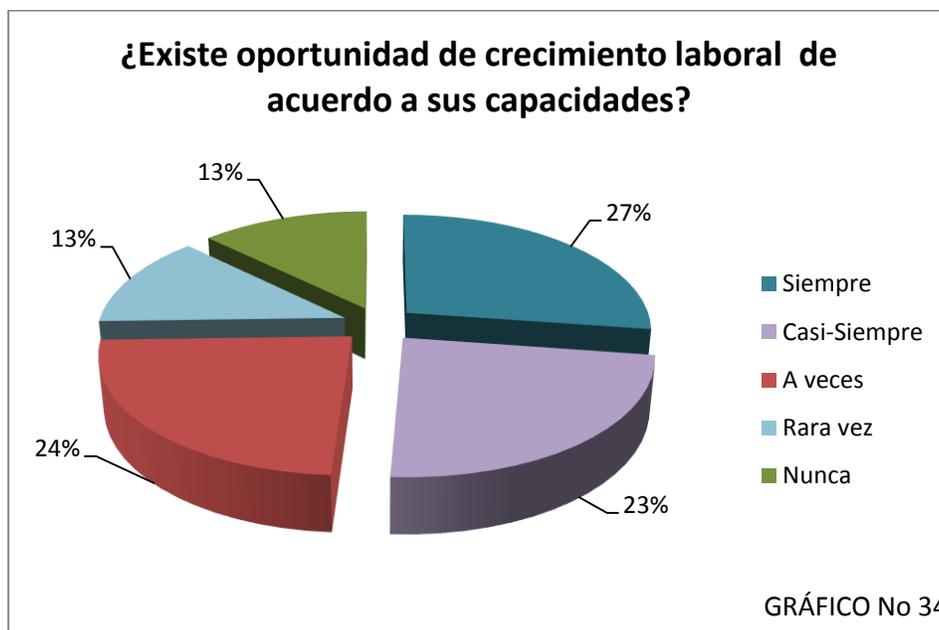
INTERPRETACION:

La mayoría de los empleados representada por un 35% considera que casi siempre la persona que se encarga de desarrollar las evaluar es el más competente, por otra parte el 24% de los encuestados respondió que a veces el personal que los evalúa es el más idóneo, es decir que la percepción de los trabajadores sobre el personal encargado de evaluarlos necesita tener mayores competencias.

PREGUNTA 34: ¿Existe oportunidad de crecimiento laboral de acuerdo a sus capacidades?

OBJETIVO: Identificar el grado de oportunidad de crecimiento laboral existente en la comuna.

CUADRO No 34			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	15	27.3	27.3
Casi-Siempre	13	23.6	50.9
A veces	13	23.6	74.5
Rara vez	7	12.7	87.3
Nunca	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

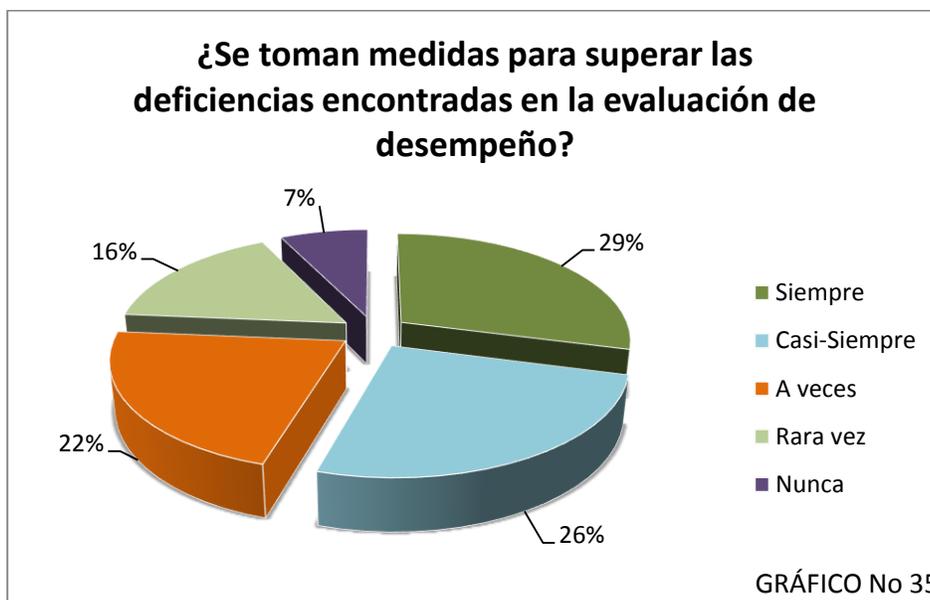


INTERPRETACIÓN: El 27% de los empleados manifestó que siempre existe oportunidad de crecimiento laboral de acuerdo a sus capacidades, mientras que el 23% considera que casi siempre se toman en cuenta las capacidades para dar oportunidad de hacer carrera dentro de la institución y de esta forma crecer profesionalmente en la Alcaldía.

PREGUNTA 35: ¿Se toman medidas para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de desempeño?

OBJETIVO: Determinar las medidas que se toman en las Alcaldía para mejorar las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño

CUADRO No 35			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	16	29.1	29.1
Casi-Siempre	14	25.5	54.5
A veces	12	21.8	76.4
Rara vez	9	16.4	92.7
Nunca	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: Más de una cuarta parte de los empleados encuestados, es decir un 29% afirmaron que siempre se toman medidas para superar las deficiencias en la evaluación del desempeño, por otra parte el 26 % respondió que casi siempre se toman medidas para mejorar las deficiencias, por lo general cuando se encuentran debilidades en el desempeño de los empleados se toman acciones correctivas para mejorar dichas debilidades.

PREGUNTA 36: ¿La evaluación que se desarrolla a los empleados está regida por procedimientos previamente establecidos?

OBJETIVO: Identificar la existencia de los procedimientos previamente establecidos para desarrollar la evaluación del desempeño hacia los empleados.

CUADRO No 36			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	16	29.1	29.1
Casi-Siempre	14	25.5	54.5
A veces	11	20.0	74.5
Rara vez	7	12.7	87.3
Nunca	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

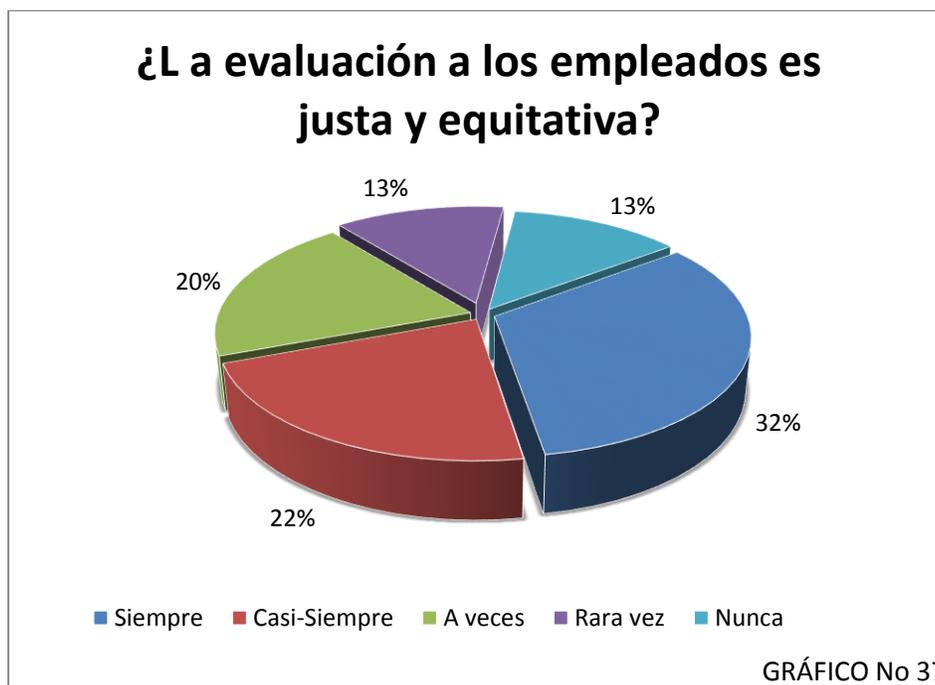


INTERPRETACIÓN: El 29% de los empleados respondió que siempre al realizar una evaluación del desempeño hacia los empleados, se ejecuta por medios de procedimientos previamente establecido, por otra parte el 13% considera que nunca o casi nunca se realizan evaluaciones del desempeño regidas por procedimientos, es decir que la metodología aplicada por la persona encargada de la evaluación del personal esta previamente definida.

PREGUNTA 37: ¿La evaluación a los empleados es justa y equitativa?

OBJETIVO: Determinar la aplicación del proceso de evaluación del desempeño al personal de la Alcaldía.

CUADRO No 37			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	18	32.7	32.7
Casi-Siempre	12	21.8	54.5
A veces	11	20.0	74.5
Rara vez	7	12.7	87.3
Nunca	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

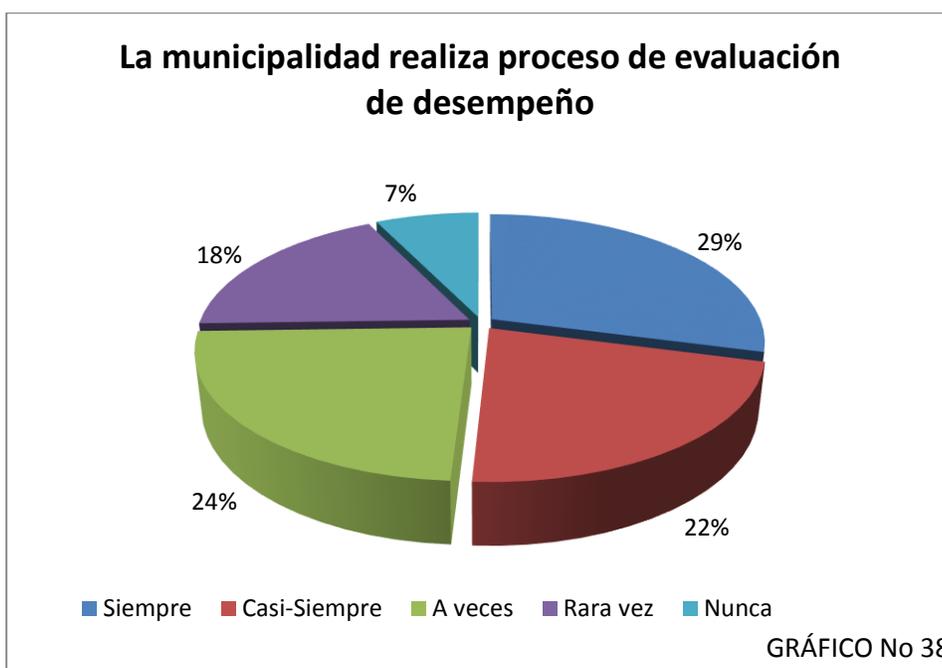


INTERPRETACIÓN: Aproximadamente la tercera parte de los empleados encuestados respondió que siempre que se realizan evaluaciones del desempeño, se realizan de una manera justa y equitativa, es decir, que por lo general al momento de realizar evaluaciones del desempeño se realizan a todo el personal evitando las preferencias hacia los empleados.

PREGUNTA 38: La municipalidad realiza proceso de evaluación de desempeño

Objetivo: Conocer la existencia del proceso de evaluación del desempeño.

CUADRO No 38			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	16	29.1	29.1
Casi-Siempre	12	21.8	50.9
A veces	13	23.6	74.5
Rara vez	10	18.2	92.7
Nunca	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	

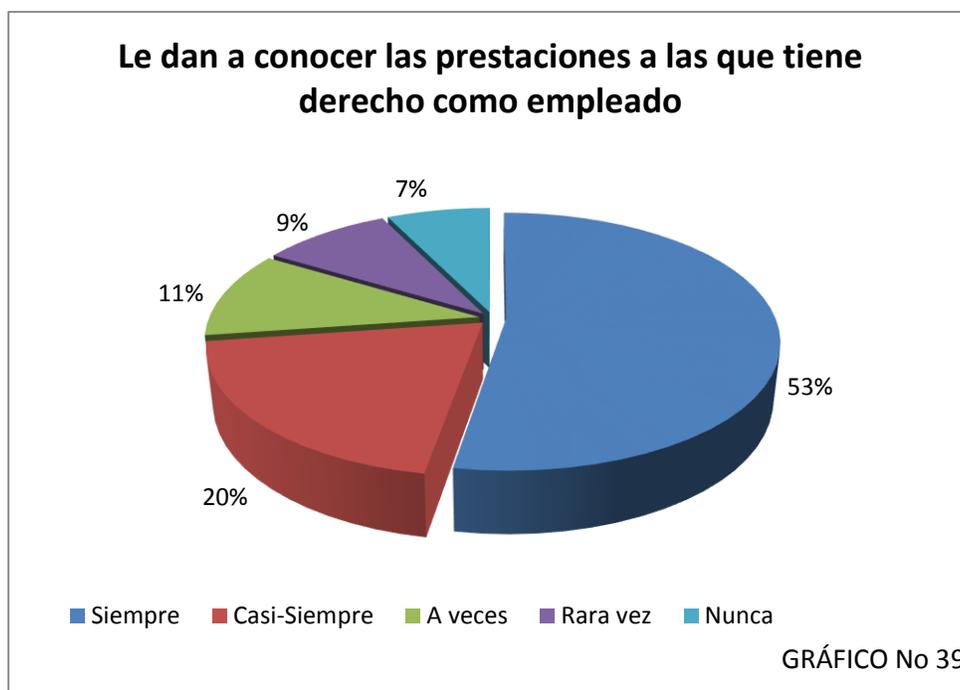


INTERPRETACIÓN: 16 empleados los cuales representan un 29% respondieron que siempre al desarrollar las evaluaciones del desempeño existe un proceso para dicha evaluación, un 24% considera que casi siempre existe un procedimiento determinado, esto quiere decir que dentro de la municipalidad cuando se realiza una evaluación al personal existe un proceso definido y ordenado para ejecutar la evaluación.

PREGUNTA 39: Le dan a conocer las prestaciones a las que tiene derecho como empleado

OBJETIVO: Identificar los medios por los cuales se da conocer las prestaciones y derechos que poseen los empleados.

CUADRO No 39			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	29	52.7	52.7
Casi-Siempre	11	20.0	72.7
A veces	6	10.9	83.6
Rara vez	5	9.1	92.7
Nunca	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	

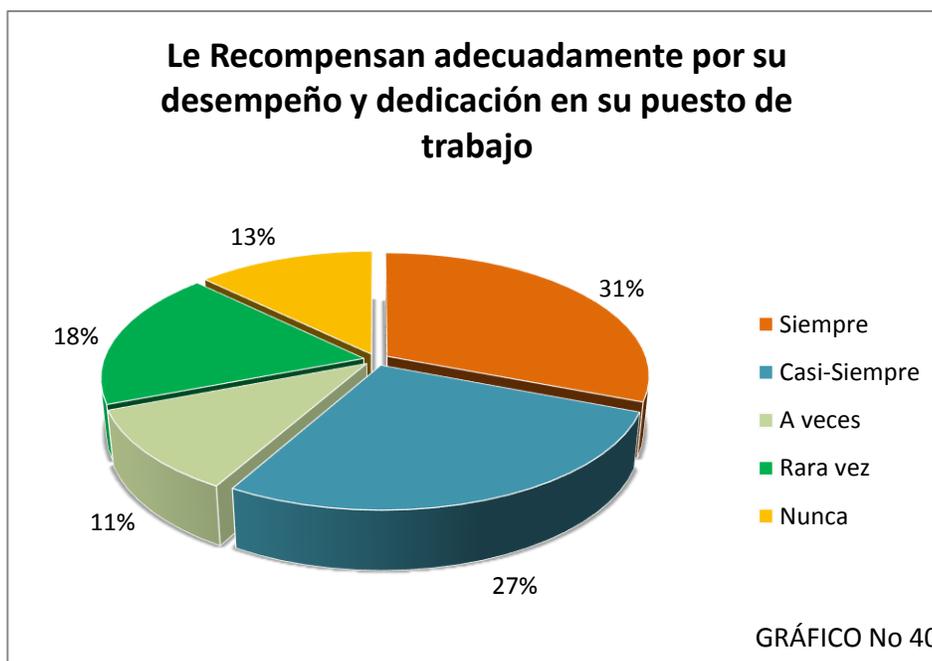


INTERPRETACIÓN: Más de la mitad de los empleados encuestados respondió que siempre se les da a conocer las prestaciones y derechos que poseen como empleados, ya sea por medios escritos o digitales, el 20% de los empleados respondió que casi siempre les dan a conocer las prestaciones y derechos que tiene el personal de la Alcaldía municipal.

PREGUNTA 40: Le Recompensan adecuadamente por su desempeño y dedicación en su puesto de trabajo

Objetivo: Indagar sobre el sistema de compensación adoptado por la comuna.

CUADRO No 40			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	17	30.9	30.9
Casi-Siempre	15	27.3	58.2
A veces	6	10.9	69.1
Rara vez	10	18.2	87.3
Nunca	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

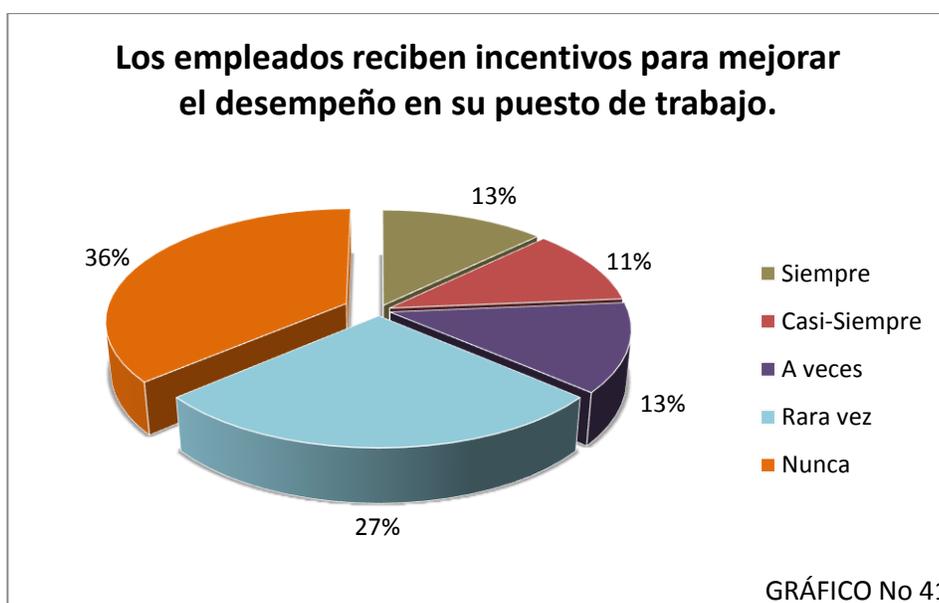


INTERPRETACION: El 31% de los empleados encuestados manifestó que siempre se recompensa al personal por el buen desempeño y dedicación que este realice en el puesto de trabajo, estas recompensas pueden ser monetarias y no monetarias, incentivando el buen desempeño de los empleados de la comuna, contribuyendo así al logro de los objetivos propuestos.

PREGUNTA 41: Los empleados reciben incentivos para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer la existencia de incentivos a los empleados para mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo.

CUADRO No 41			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	12.7	12.7
Casi-Siempre	6	10.9	23.6
A veces	7	12.7	36.4
Rara vez	15	27.3	63.6
Nunca	20	36.4	100.0
Total	55	100.0	

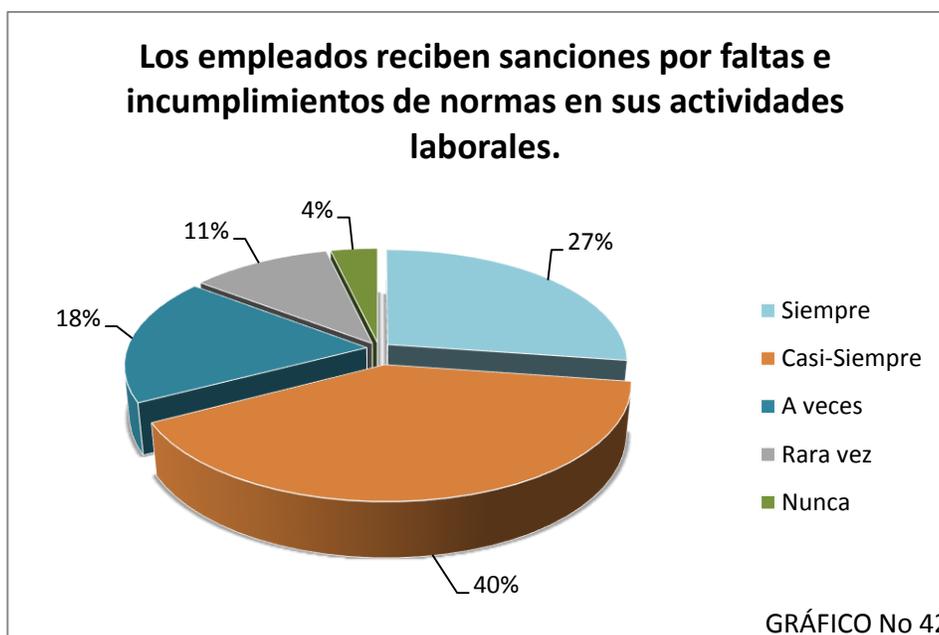


INTERPRETACIÓN: El 36% De los empleados encuestados manifestó que nunca reciben incentivos para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, un 27% considera que rara vez recibe incentivos, es decir que la gran mayoría del personal de la Alcaldía municipal recibe en pocas ocasiones algún tipo de incentivo o reconocimiento por las labores que realiza dentro de la organización, dando como resultado una desmotivación en los empleados al momento de realizar eficientemente sus labores.

PREGUNTA 42: Los empleados reciben sanciones por faltas e incumplimientos de normas en sus actividades laborales.

OBJETIVO: investigar sobre la existencia de sanciones por faltas e incumplimiento de las normas laborales en la comuna.

CUADRO No 42			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	15	27.3	27.3
Casi-Siempre	22	40.0	67.3
A veces	10	18.2	85.5
Rara vez	6	10.9	96.4
Nunca	2	3.6	100.0
Total	55	100.0	

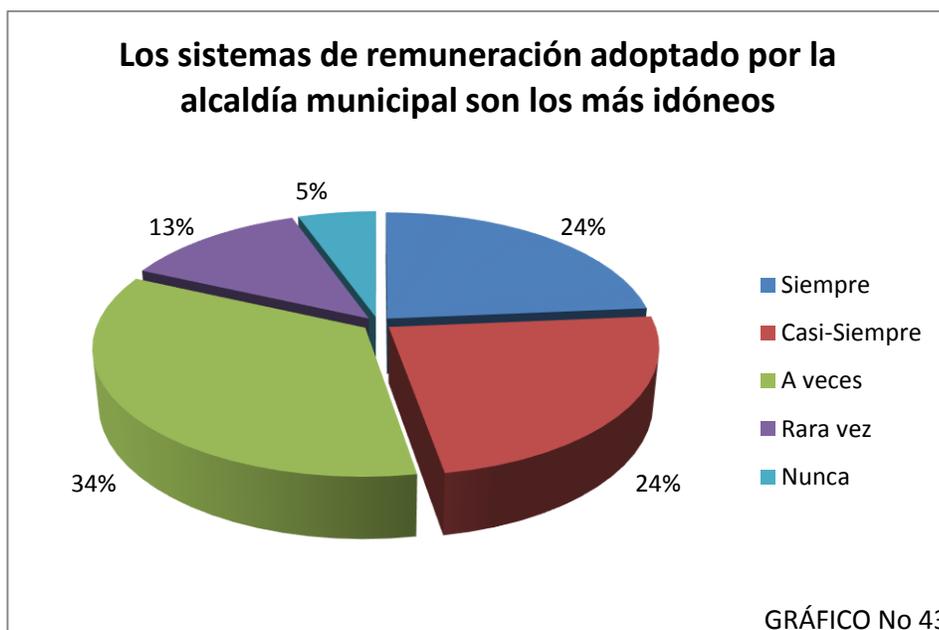


INTERPRETACIÓN: Aproximadamente menos de la mitad, es decir un 40% de los empleados respondió que casi siempre el personal de la Alcaldía municipal recibe sanciones por el incumplimiento o faltas del reglamento interno de trabajo, el 27% contestó que casi siempre se sancionan a los empleados, lo cual confirma cualquier incumplimiento a las normas laborales por parte del personal, como resultado recibe amonestaciones previamente establecidas en el reglamento interno.

PREGUNTA 43: Los sistemas de remuneración adoptados por la Alcaldía municipal son los más idóneos

OBJETIVO: Identificar el sistema de remuneración adoptado por la Alcaldía Municipal.

CUADRO No 43			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	13	23.6	23.6
Casi-Siempre	13	23.6	47.3
A veces	19	34.5	81.8
Rara vez	7	12.7	94.5
Nunca	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

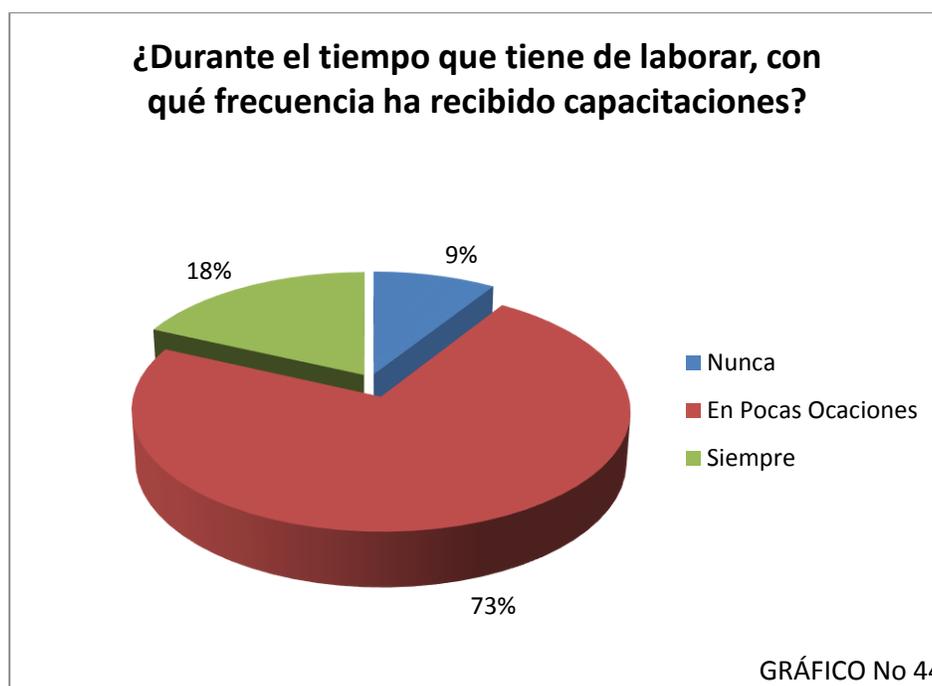


INTERPRETACIÓN: El 34% de los empleados respondió que A veces el sistema de remuneración adoptado por la Alcaldía municipal es el más idóneo, el 24% manifestó que casi siempre y siempre es el sistema más idóneo, es decir que el personal no se siente identificado con el sistema actual de administración de sueldos y salarios ya que consideran que pueden realizarse mejoras para beneficiar al personal del ayuntamiento y de esta manera motivar a los empleados.

PREGUNTA 44: ¿Durante el tiempo que tiene de laborar, con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?

OBJETIVO: Conocer con qué frecuencia se capacita al personal de la Alcaldía municipal.

CUADRO No 44			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	9.1	9.1
En Pocas Ocasiones	40	72.7	81.8
Siempre	10	18.2	100.0
Total	55	100.0	

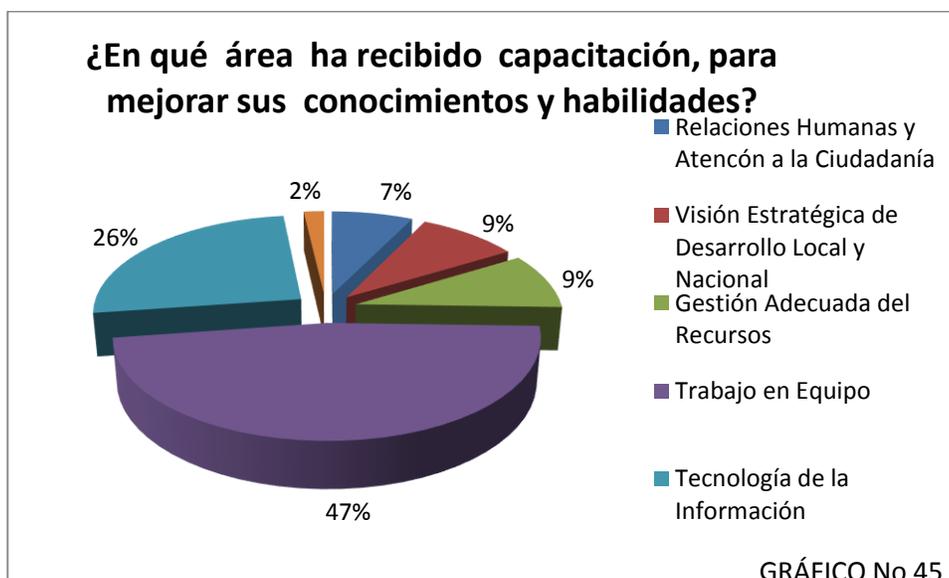


INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados encuestados los cuales representan el 73% manifestó que en pocas ocasiones recibió capacitaciones desde que fue contratado, se puede observar que en la institución no se da prioridad a las capacitaciones brindadas al personal.

PREGUNTA 45: ¿En qué área ha recibido capacitación, para mejorar sus conocimientos y habilidades?

OBJETIVO: Determinar el área de conocimientos y habilidades en que se capacita a los empleados para mejorar sus competencias.

CUADRO No 45			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Relaciones Humanas y Atención a la Ciudadanía	4	7.3	7.3
Visión Estratégica de Desarrollo Local y Nacional	5	9.1	16.4
Gestión Adecuada del Recursos	5	9.1	25.5
Trabajo en Equipo	26	47.3	72.7
Tecnología de la Información	14	25.5	98.2
Otros	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

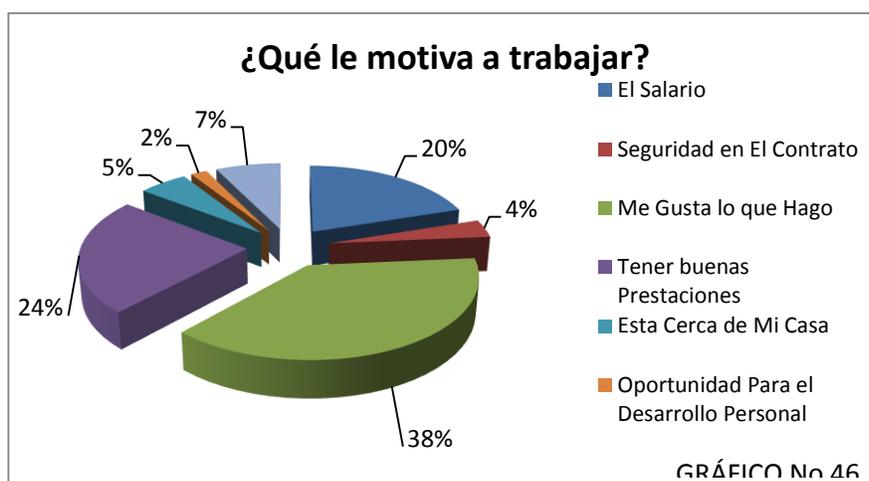


INTERPRETACIÓN: Menos de la mitad es decir un 47% de los empleados encuestados ha recibido capacitaciones en el área de trabajo en equipo, el 26% respondió que en tecnología e información, cabe mencionar que la mayoría del personal de la Alcaldía tiene más conocimiento y habilidades en áreas de trabajo en equipo y en informática ya que se recibe más capacitaciones en las áreas de conocimiento antes mencionada.

PREGUNTA 46: ¿Qué le motiva a trabajar?

OBJETIVO: Determinar qué factores influyen a la motivación de los empleados de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No 46			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
El Salario	11	20.0	20.0
Seguridad en El Contrato	2	3.6	23.6
Me Gusta lo que Hago	21	38.2	61.8
Tener buenas Prestaciones	13	23.6	85.5
Esta Cerca de Mi Casa	3	5.5	90.9
Oportunidad Para el Desarrollo Personal	1	1.8	92.7
Contribuir al Desarrollo de la Institución	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	

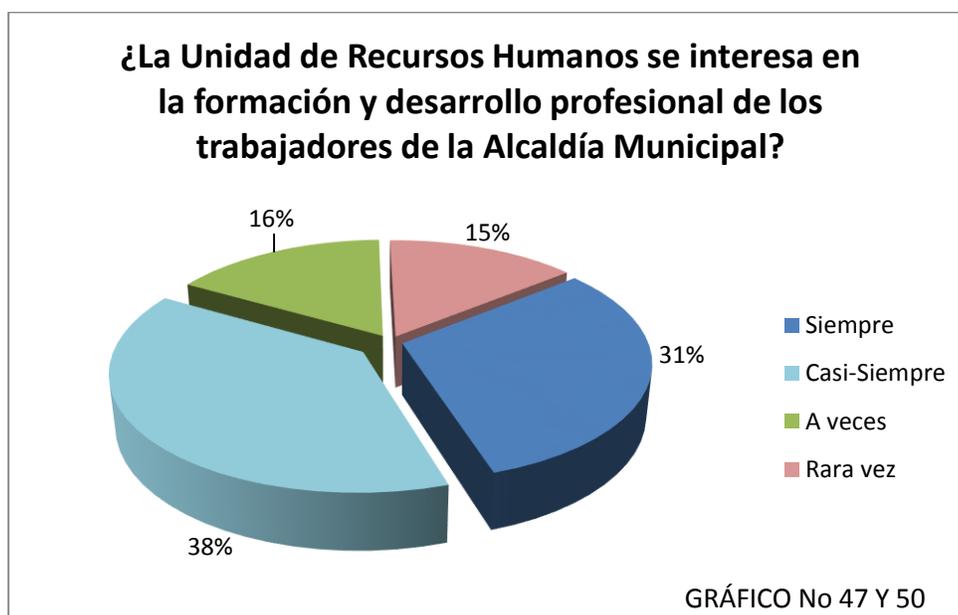


INTERPRETACION: Más de la tercera parte de los empleados encuestados mencionó que el factor que los motiva a trabajar es que les gusta lo que hacen, casi una cuarta parte manifestó que su motivación para realizar mejor su trabajo son las buenas prestaciones, es decir que los empleados de la Alcaldía municipal están motivados por factores como la retribución y sentirse bien con el trabajo que realizan, pero existe una mínima parte de los empleados que está motivada por otras variables como la cercanía, el salario, oportunidad para el desarrollo personal, seguridad.

PREGUNTA 47 Y 50: ¿La Unidad de Recursos Humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Determinar el grado de compromiso que tienen la unidad de recursos humanos con los empleados de la Alcaldía municipal con respecto a la formación y desarrollo.

CUADRO No 47 Y 50			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	17	30.9	30.9
Casi-Siempre	21	38.2	69.1
A veces	9	16.4	85.5
Rara vez	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	

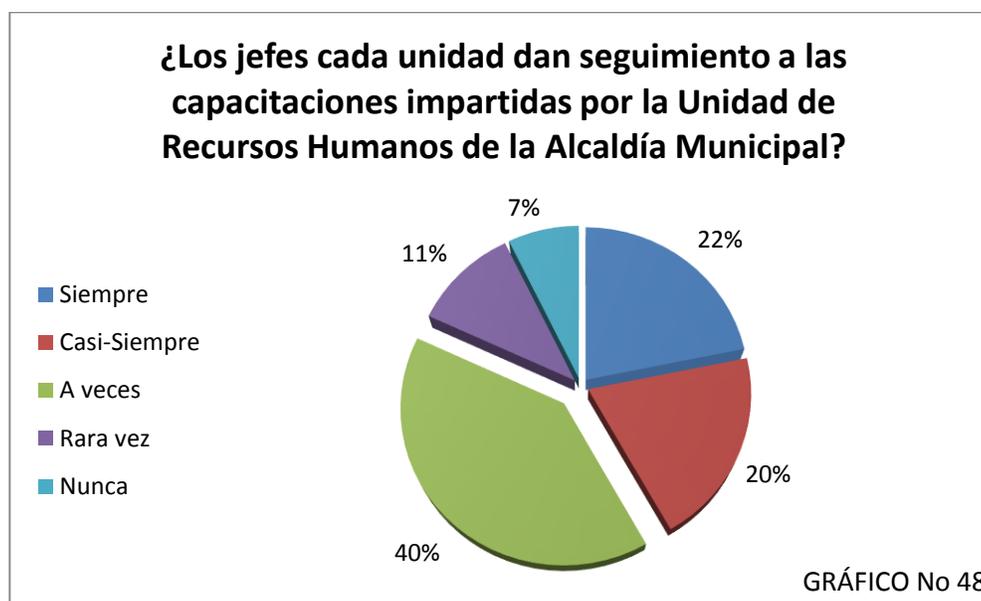


INTERPRETACIÓN: Más de la mitad del personal encuestado respondió que la unidad de recursos humanos siempre o casi siempre se interesa por la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía municipal, por otra parte un 16% respondió que a veces y el 15% que rara vez, con lo cual se puede determinar que una de las prioridades de la unidad de recursos humanos de Alcaldía municipal es mejorar las competencias de los empleados.

PREGUNTA 48: ¿Los jefes cada unidad dan seguimiento a las capacitaciones impartidas por la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Conocer si los jefes de las unidades le dan seguimiento a las capacitaciones impartidas.

CUADRO No 48			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	12	21.8	21.8
Casi-Siempre	11	20.0	41.8
A veces	22	40.0	81.8
Rara vez	6	10.9	92.7
Nunca	4	7.3	100.0
Total	55	100.0	

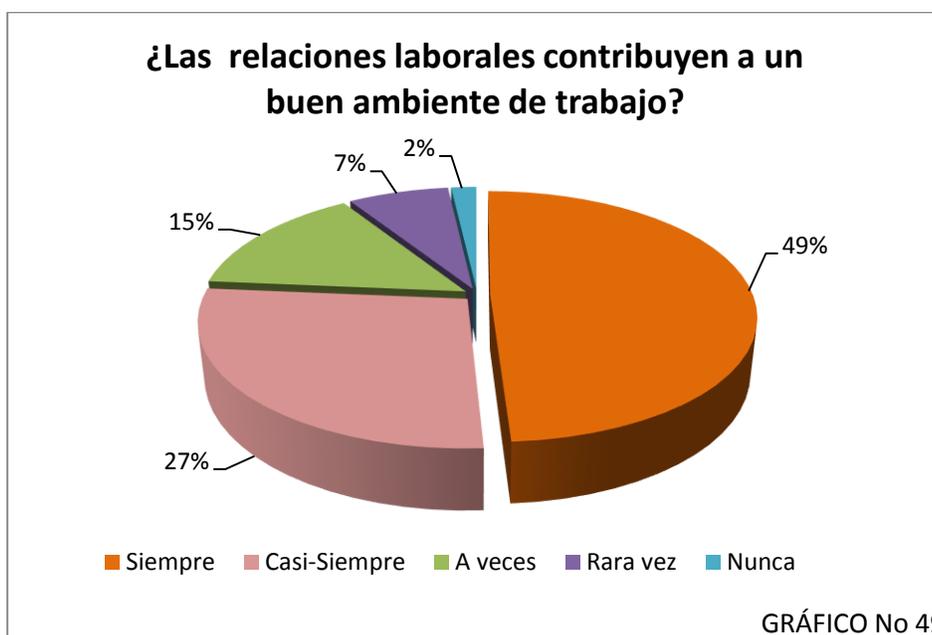


INTERPRETACION: El 40% de los empleados manifiesta que a veces los jefes de las unidades orgánicas dan seguimientos a las capacitaciones impartidas, el 22% menciona que siempre se le da seguimiento, la mayoría afirma que después de realizadas las capacitaciones el jefe inmediato por lo general no fortalece los aprendido en las capacitaciones, por lo cual el conocimiento adquirido por el personal no es aplicado en el puesto de trabajo.

PREGUNTA 49: ¿Las relaciones laborales contribuyen a un buen ambiente de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados acerca del clima laboral en la Alcaldía municipal.

CUADRO No 49			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	27	49.1	49.1
Casi-Siempre	15	27.3	76.4
A veces	8	14.5	90.9
Rara vez	4	7.3	98.2
Nunca	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

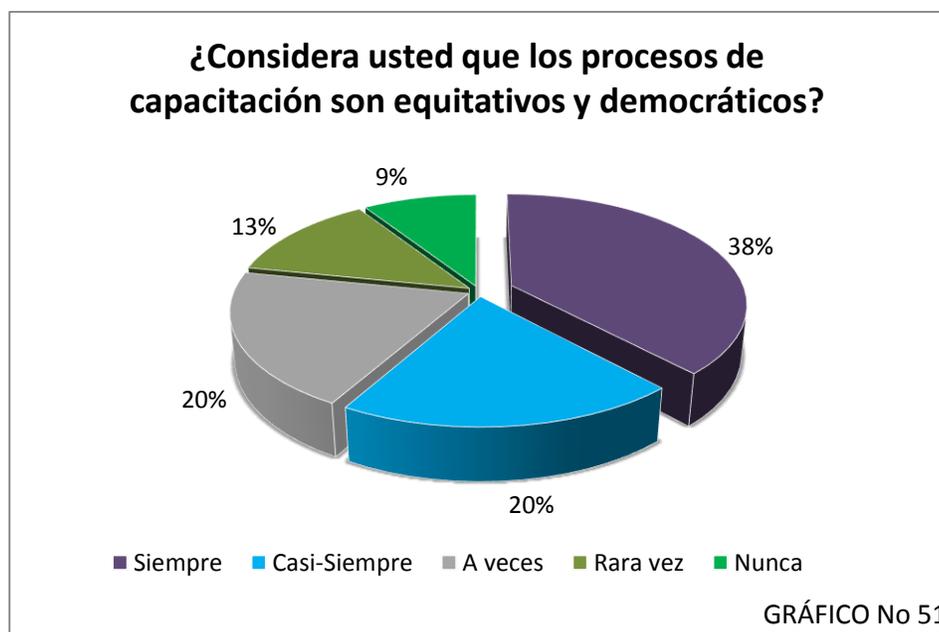


INTERPRETACIÓN: Aproximadamente la mitad de los empleados encuestados respondió que siempre las relaciones laborales contribuyen a un buen ambiente de trabajo, más de la cuarta parte respondió que casi siempre es importante un buen ambiente de trabajo, es destacado mencionar que las relaciones laborales con los compañeros de trabajo son importantes para un mejor funcionamiento de la institución ya que se mejora el trabajo en equipo.

PREGUNTA 51: ¿Considera usted que los procesos de capacitación son equitativos y democráticos?

OBJETIVO: Investigar la equidad y democracia en los procesos de capacitación de los empleados.

CUADRO No 51			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	21	38.2	38.2
Casi-Siempre	11	20.0	58.2
A veces	11	20.0	78.2
Rara vez	7	12.7	90.9
Nunca	5	9.1	100.0
Total	55	100.0	

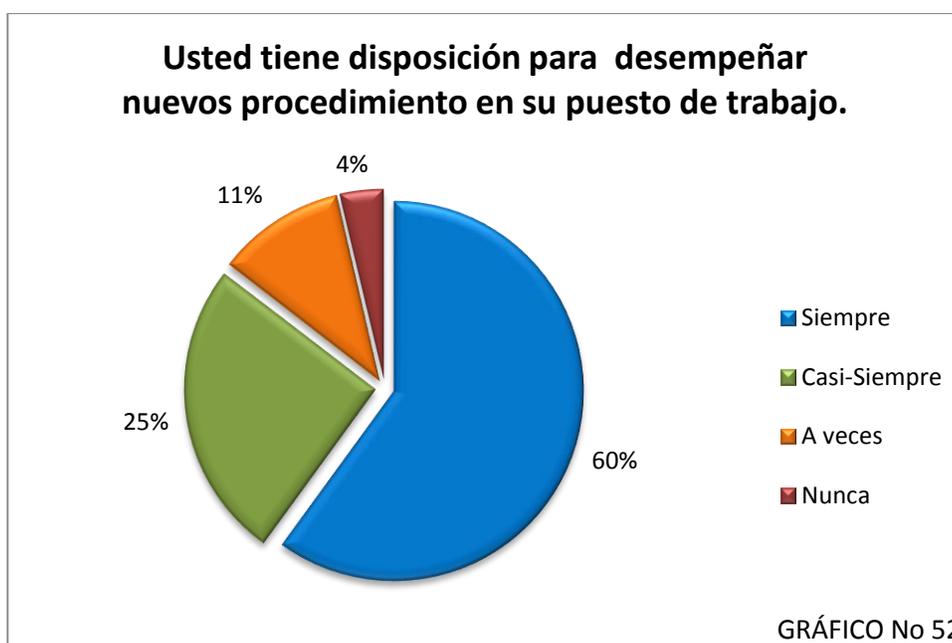


INTERPRETACIÓN: El 38% de los empleados menciono que los procesos de capacitación siempre son equitativos y democráticos, el 20% manifestó que A veces y casi siempre son equitativos y democráticos, ya que para seleccionar a un empleado se analiza el perfil para luego mandarlo a capacitación a fin de desarrollar al máximo las capacidades de cada persona.

PREGUNTA 52: Usted tiene disposición para desempeñar nuevos procedimiento en su puesto de trabajo.

OBJETIVO: Identificar el nivel de resistencia al cambio del personal del ayuntamiento.

CUADRO No 52			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	33	60.0	60.0
Casi-Siempre	14	25.5	85.5
A veces	6	10.9	96.4
Nunca	2	3.6	100.0
Total	55	100.0	

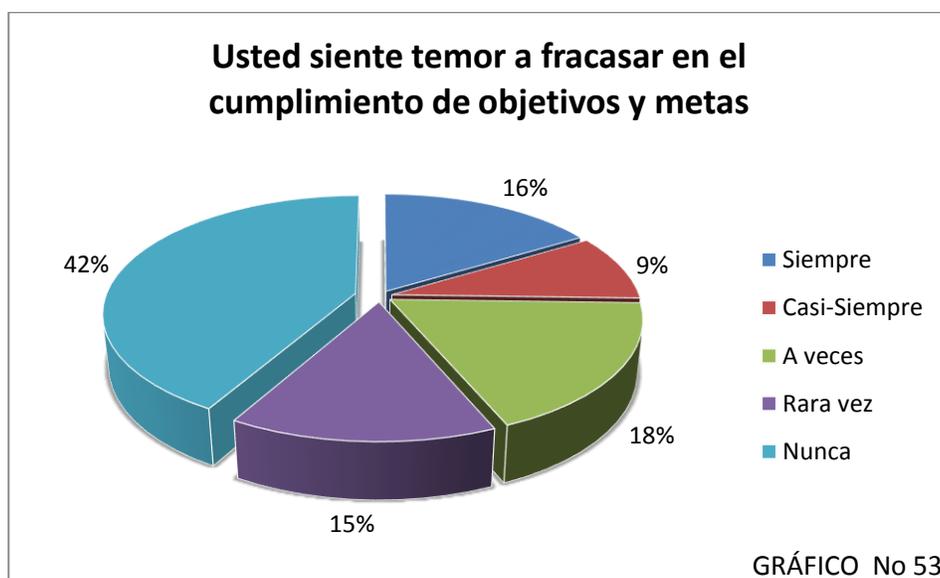


INTERPRETACIÓN: De 55 empleados encuestados 33 respondieron que siempre tienen la disposición para desempeñar nuevos procedimientos en su puesto de trabajo, una cuarta parte de la muestra manifestó que casi siempre están dispuestos a aceptar cambios en los procedimientos para elaborar de una mejor manera sus funciones dentro de la organización.

PREGUNTA 53: Usted siente temor a fracasar en el cumplimiento de objetivos y metas

OBJETIVO: Identificar el nivel de compromiso que poseen los empleados de la Alcaldía municipal.

CUADRO No 53			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	16.4	16.4
Casi-Siempre	5	9.1	25.5
A veces	10	18.2	43.6
Rara vez	8	14.5	58.2
Nunca	23	41.8	100.0
Total	55	100.0	

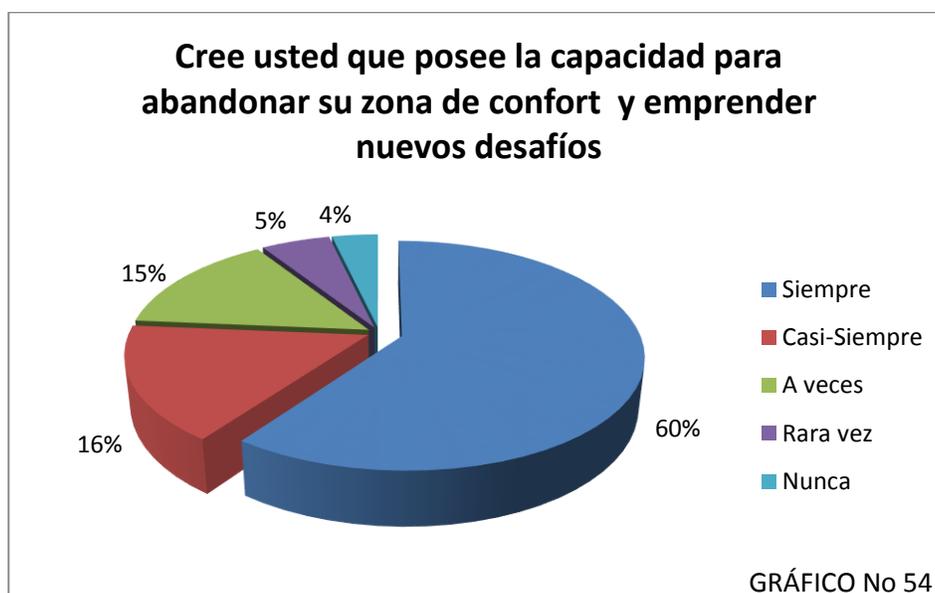


INTERPRETACIÓN: El 42% de los empleados respondió que nunca siente temor a fracasar en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, el 18% afirmó que a veces siente temor al cumplimiento de objetivos y metas, es decir que la mayoría de los empleados se encuentran comprometidos con los objetivos y metas que se proponen dando un buen resultado en el trabajo asignado.

PREGUNTA 54: Cree usted que posee la capacidad para abandonar su zona de confort y emprender nuevos desafíos

OBJETIVO: Determinar el grado de adaptabilidad a los cambios que poseen los empleados del ayuntamiento.

CUADRO No 54			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	33	60.0	60.0
Casi-Siempre	9	16.4	76.4
A veces	8	14.5	90.9
Rara vez	3	5.5	96.4
Nunca	2	3.6	100.0
Total	55	100.0	

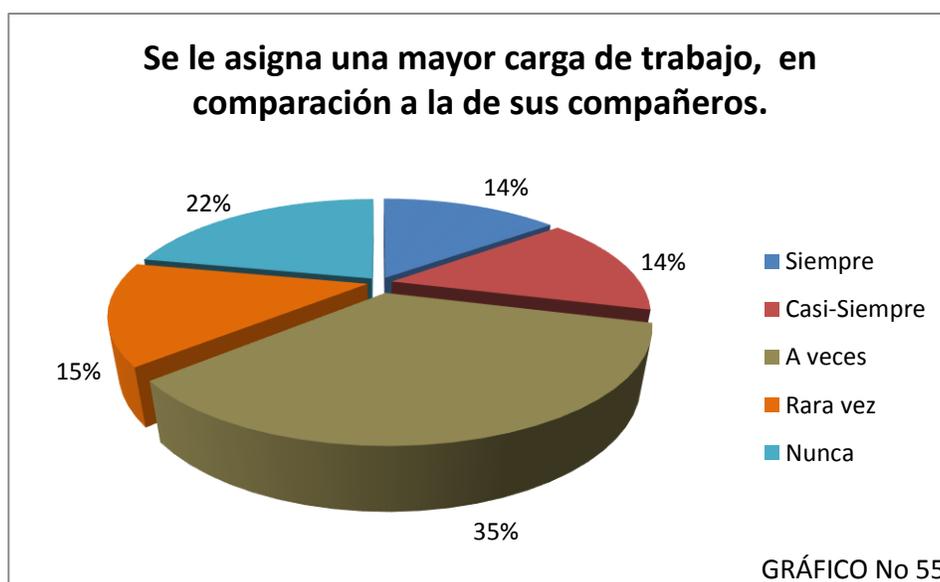


INTERPRETACIÓN: Más de las mitad de los empleados encuestados, manifestaron que siempre poseen la capacidad para abandonar su zona de confort y pueden emprender nuevos desafíos, un 16% que casi siempre posee la capacidad de adaptarse a dejar su zona de confort, cabe mencionar que una gran parte de los empleados poseen la capacidad de adaptarse a los cambios ya sean estos en modificaciones de procesos para realizar el trabajo o cambios en la estructura orgánica de la institución.

PREGUNTA 55: Se le asigna una mayor carga de trabajo, en comparación a la de sus compañeros.

OBJETIVO: Indagar sobre la asignación de carga de trabajo que poseen los empleados.

CUADRO No 55			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	14.5	14.5
Casi-Siempre	8	14.5	29.1
A veces	19	34.5	63.6
Rara vez	8	14.5	78.2
Nunca	12	21.8	100.0
Total	55	100.0	

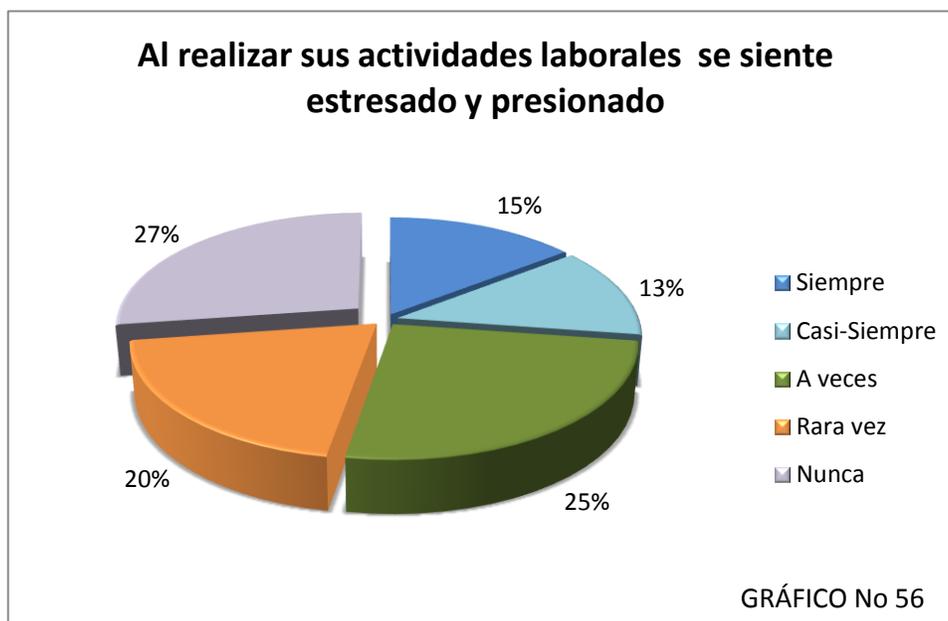


INTERPRETACIÓN: El 35% del personal encuestado mencionó que a veces se asigna una mayor carga de trabajo en comparación a la de sus compañeros, la razón de esta circunstancia puede darse por la falta de organización en la distribución de labores, además el exceso de carga laboral hacia un empleado puede darse por el tipo de jefatura dentro de la institución.

PREGUNTA 56: Al realizar sus actividades laborales se siente estresado y presionado

OBJETIVO: Identificar la capacidad que tiene los empleados de trabajar bajo presión.

CUADRO No 56			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	8	14.5	14.5
Casi-Siempre	7	12.7	27.3
A veces	14	25.5	52.7
Rara vez	11	20.0	72.7
Nunca	15	27.3	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: Más de la cuarta parte respondió que nunca se siente estresado o presionado al realizar sus actividades laborales, el 25 % manifestó que a veces se siente presionado y estresado, esto indica que la mayoría de los empleados posee la capacidad de trabajar bajo presión.

PREGUNTA 57: Cumple con los objetivos asignados, en su puesto de trabajo.

OBJETIVO: Conocer el grado de compromiso que tienen los empleados con los objetivos asignado en su puesto de trabajo.

CUADRO No 57			
ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	37	67.3	67.3
Casi-Siempre	16	29.1	96.4
A veces	2	3.6	100.0
Total	55	100.0	



INTERPRETACIÓN: El nivel de compromiso en el trabajo asignado que poseen los empleados indica que son altos, por la razón que el 67% del personal encuestado manifestó que cumple con los objetivos asignados en su puesto de trabajo, cabe mencionar que aproximadamente la tercera parte de los trabajadores encuestado respondió que casi siempre cumple con los objetivos propuestos.

ANEXO 5: Tabulación de los Datos Proporcionados por los Usuarios

PREGUNTA A1: ¿Cuál es su Sexo?

OBJETIVO: Conocer el sexo de las personas encuestadas

CUADRO No A1			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	30	33.0	32,6
Mujer	62	67.0	100,0
Total	92	100.0	



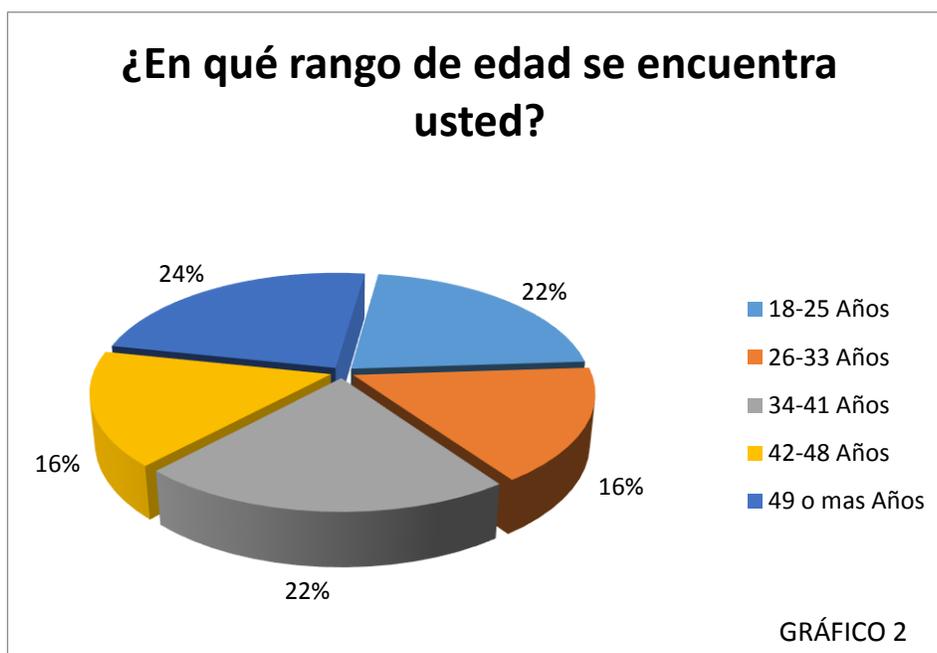
INTERPRETACION:

La gran mayoría de los usuarios encuestados en la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco respondieron que su sexo es femenino, solo la tercera parte del universo son de sexo masculino.

PREGUNTA A2: ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Objetivo: Determinar el rango de edades de los usuarios de la Alcaldía municipal.

CUADRO No A2			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-25 Años	20	21,7	21,7
26-33 Años	15	16,3	38,0
34-41 Años	20	21,7	59,8
42-48 Años	15	16,3	76,1
49 o más Años	22	23,9	100,0
Total	92	100,0	



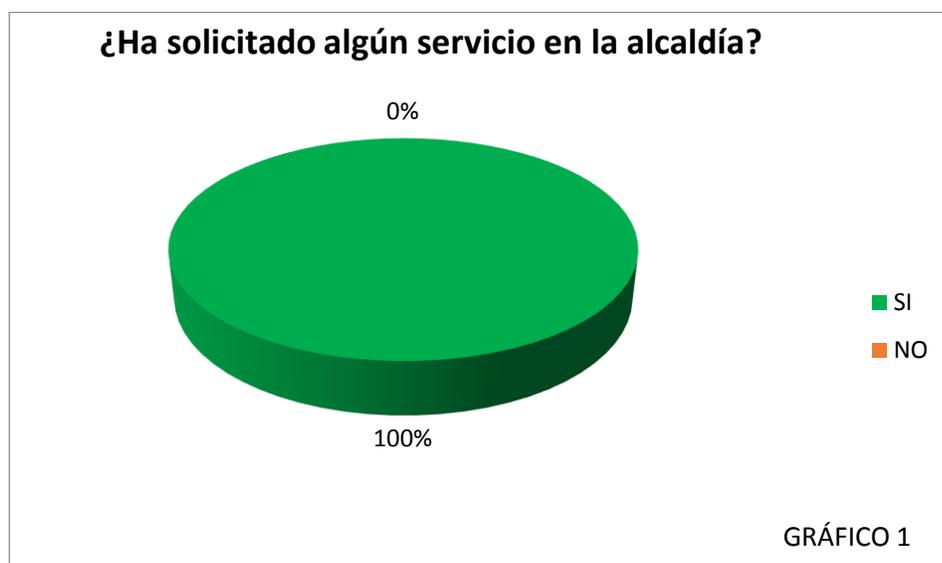
INTERPRETACIÓN:

El 24 % de las personas encuestadas respondieron que la edad que tienen se encuentran en el rango de 49 años o más, un 22% manifestó que se encuentran entre la edad de 34 a 41, es decir que la mayoría de la población encuestada es mayor de 25 años de edad.

PREGUNTA 1: Ha solicitado algún servicio en la Alcaldía

Objetivo: Investigar la demanda de servicios brindados por la Alcaldía.

CUADRO No 1			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	92	100,0	100,0
NO	0	0	0,0
Total	92	100.0	100.0



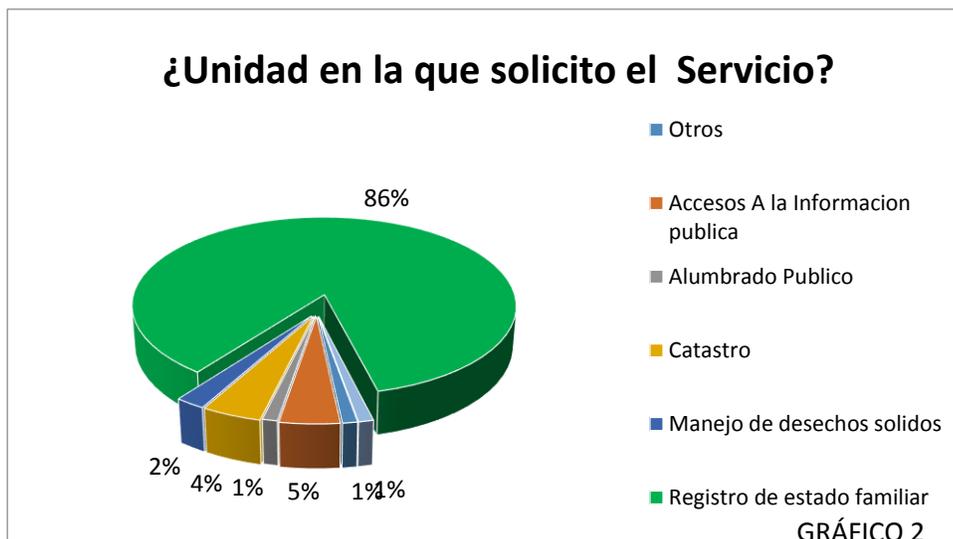
INTERPRETACIÓN:

El 100% de la muestra manifestó que han adquirido servicios por la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco en diferentes unidades de dicha institución.

PREGUNTA 2: Unidad en la que solicito el Servicio

OBJETIVO: Identificar la unidad donde los usuarios solicitan el servicio

CUADRO No 2			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Otros	1	1,1	1,1
Accesos A la Información publica	4	4,3	5,4
Alumbrado Publico	1	1,1	6,5
Catastro	4	4,3	10,9
Manejo de desechos solidos	2	2,2	13,0
Registro de estado familiar	79	85,9	98,9
Tesorería	1	1,1	100,0
Total	92	100,0	

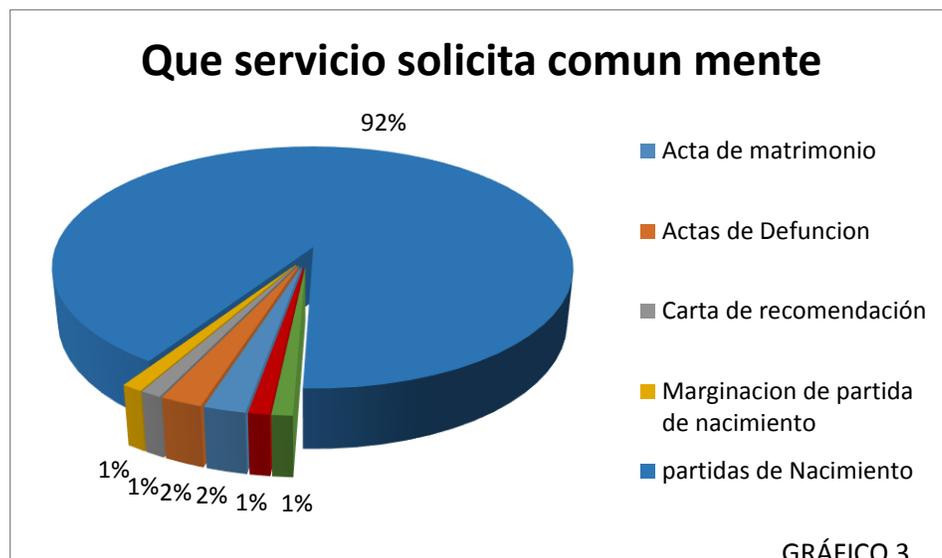


INTERPRETACIÓN: La gran mayoría del universo representada por el 86% opinó que el servicio que solicitó a la Alcaldía fue en la unidad de registro familiar, el 5% visitó la unidad de acceso a la información, y el restante solicitó servicio a las unidades como manejo de desechos sólidos, tesorería, alumbrado público, catastro y otros.

PREGUNTA 3: ¿Qué servicio solicita comúnmente?

OBJETIVO: Identificar el tipo de servicio más solicitado por los usuarios de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No 3			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acta de matrimonio	2	2,2	2,2
Actas de Defunción	2	2,2	4,3
Carta de recomendación	1	1,1	5,4
Marginación de partida de nacimiento	1	1,1	6,5
partidas de Nacimiento	84	91,3	97,8
Requerimiento de transporte	1	1,1	98,9
Vialidad	1	1,1	100,0
Total	92	100,0	

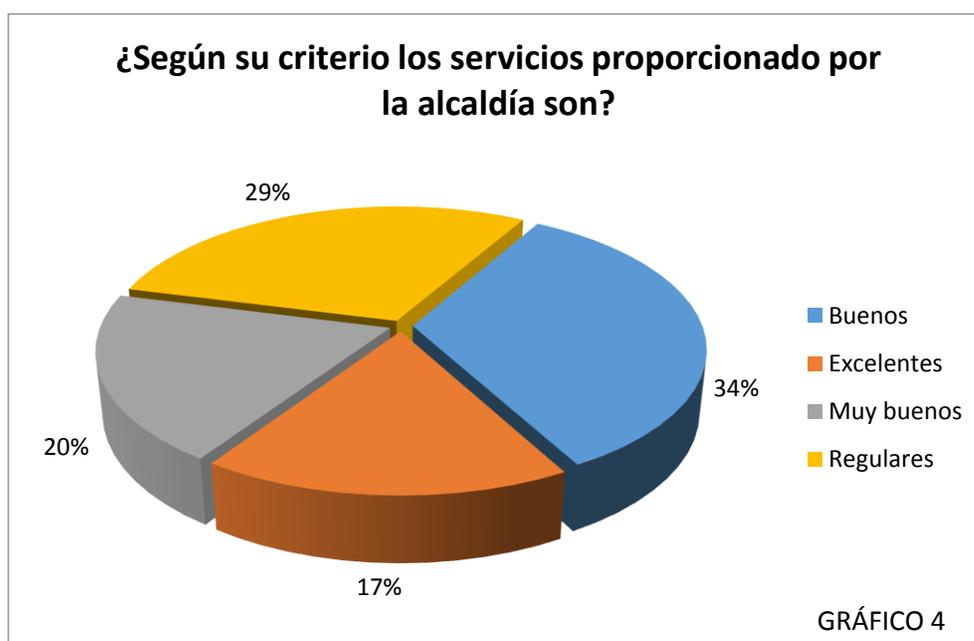


INTERPRETACIÓN: El 92% de los usuarios encuestados respondieron que el servicio que solicitaron frecuentemente son partidas de nacimiento, el restante 8% de los usuarios solicita servicios como actas de defunción, cartas de recomendaciones, marginaciones de partidas de nacimiento y requerimiento de transporte, es decir que la unidad de registro de estado familiar es donde solicitan más servicios por los usuarios.

PREGUNTA 4: ¿Según su criterio los servicios proporcionados por la Alcaldía son?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios sobre los servicios brindados por la Alcaldía.

CUADRO No 4			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Buenos	31	33,7	33,7
Excelentes	16	17,4	51,1
Muy buenos	18	19,6	70,7
Regulares	27	29,3	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACIÓN: El 34% de la muestra respondió que los servicios brindado por la Alcaldía municipal son buenos, el 29 % manifestó que son regulares y una mínima parte representada por el 17% respondieron que son excelentes, por lo general los contribuyentes no se encuentran satisfechos los servicios que brinda la Alcaldía municipal ya se por ineficiencia o mala calidad en el servicio.

PREGUNTA 5: ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar por los servicios solicitados?

OBJETIVO: Identificar el tiempo de espera de los usuarios para recibir un servicio

CUADRO No 5			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10 Min	19	20,7	20,7
20 Min	20	21,7	42,4
5 Min	8	8,7	51,1
más de 20 Min	45	48,9	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION:

Aproximadamente la mitad de los usuario encuestados manifestaron que para recibir un servicio esperaron más de 20 minutos, el 22 % respondió que 20 minutos, y solo el 9% mencionó que espero 5 minutos para recibir el servicio solicitado, cabe mencionar que este resultado se debe al tipo de servicio que se solicite, por lo general el tiempo de espera para recibir el servicio en la Alcaldía es prolongado.

PREGUNTA 6: Le atendieron oportunamente a la hora de solicitar el servicio

OBJETIVO: Conocer los servicios brindados por la Alcaldía y si estos son adecuados.

CUADRO No 6			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	13	14,1	14,1
Casi Siempre	13	14,1	28,3
Nunca	12	13,0	41,3
Rara Vez	9	9,8	51,1
Siempre	45	48,9	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION:

Aproximadamente la mitad de los usuarios encuestados respondieron siempre ha sido atendido oportunamente al momento de solicitar servicios, un 14% que casi siempre, y un 10% respondió que rara vez, es decir por lo general los servicios que brinda la Alcaldía son puntuales y exactos.

PREGUNTA 7: Los empleados se dirigieron con respeto a la hora de brindarle el servicio

OBJETIVO: Conocer el grado de respeto con que los empleados se dirigieron a la hora de brindarles el servicio a los usuarios.

CUADRO No 7			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	9	9,8	9,8
Casi Siempre	3	3,3	13,0
Casi Siempre	5	5,4	18,5
Nunca	4	4,3	22,8
Rara Vez	3	3,3	26,1
Siempre	68	73,9	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACIÓN: El 74% respondió que los empleados siempre se dirigieron con amabilidad al momento que recibieron el servicio, el 10 % que casi siempre, es decir que por lo general los empleados tratan respetuosamente al contribuyente al momento de atenderlos.

PREGUNTA 8: ¿Se siente satisfecho con los servicios brindados por la municipalidad?

OBJETIVO: Saber el grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios brindados por la municipalidad

CUADRO No 8			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	15	16,3	16,3
Casi Siempre	1	1,1	17,4
Casi Siempre	10	10,9	28,3
Nunca	12	13,0	41,3
Rara Vez	5	5,4	46,7
Siempre	49	53,3	100,0
Total	92	100,0	

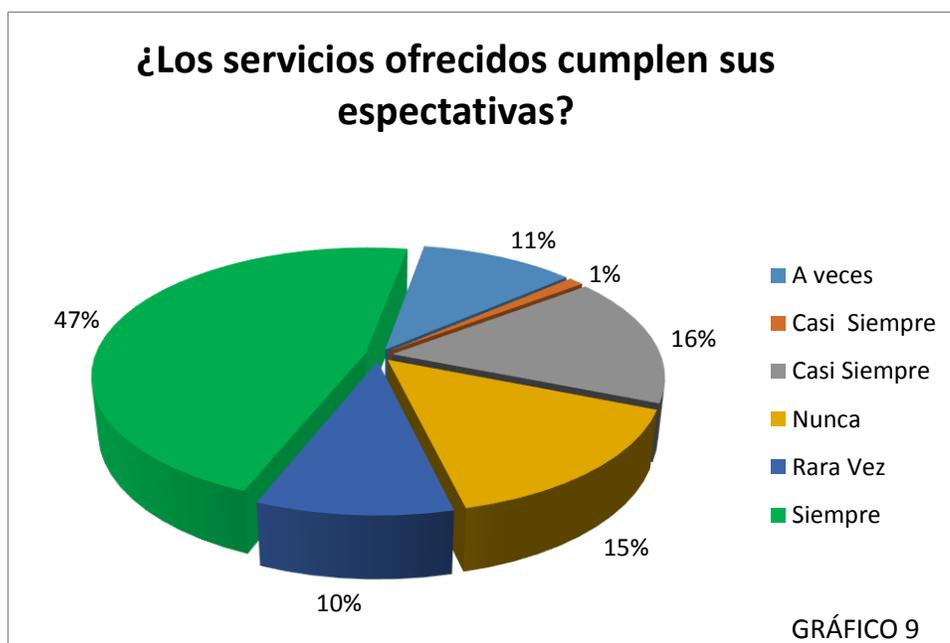


INTERPRETACIÓN: Más de la mitad de los usuarios mencionaron que siempre se sienten satisfecho con los servicios brindados por la municipalidad, el 16 % respondió que a veces se siente satisfecho con el servicio, cabe mencionar que una buena parte de los usuarios se siente complacido con el trabajo realizado por los empleados del ayuntamiento al momento de recibir los servicios.

PREGUNTA 9: Los servicios ofrecidos cumplen sus expectativas

OBJETIVO: Conocer si los servicios brindados cumplen con las expectativas de los usuarios.

CUADRO No 9			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	10	10,9	10,9
Casi Siempre	1	1,1	12,0
Casi Siempre	15	16,3	28,3
Nunca	14	15,2	43,5
Rara Vez	9	9,8	53,3
Siempre	43	46,7	100,0
Total	92	100,0	

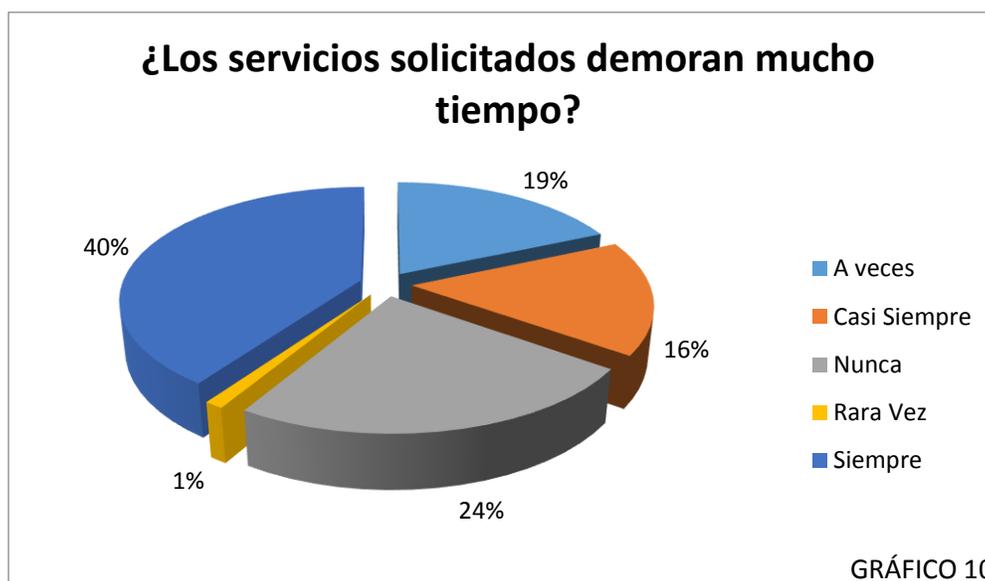


INTERPRETACION: El 47% de los usuarios encuestados manifestaron que siempre los servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas, un 15% menciona que nunca es de decir que una buena parte de los usuarios se siente satisfecho por el servicio brindado por lo empleados de la Alcaldía, pero más de la mitad señala que los servicios puede ser mejorados.

PREGUNTA 10: Los servicios solicitados demoran mucho tiempo

OBJETIVO: Conocer la percepción de los contribuyentes sobre de la demora de los servicios brindados por la municipalidad.

CUADRO No 10			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	17	18,5	18,5
Casi Siempre	15	16,3	34,8
Nunca	22	23,9	58,7
Rara Vez	1	1,1	59,8
Siempre	37	40,2	100,0
Total	92	100,0	



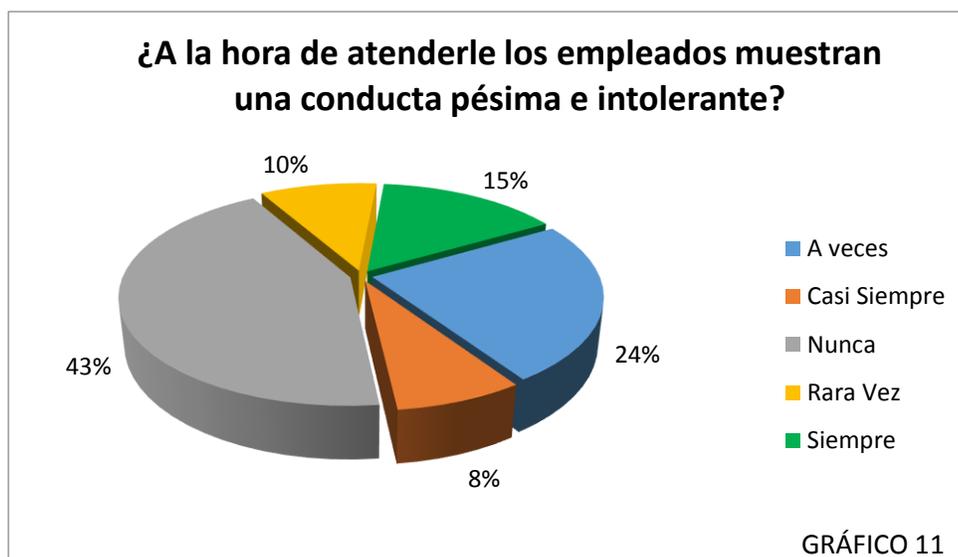
INTERPRETACION:

El 40% de los empleados confirmo que siempre los servicios brindados por la Alcaldía demoran mucho tiempo el 24% respondió que nunca y el 1% que rara vez, esto confirma que el tiempo de espera para recibir un servicio por la Alcaldía municipal es tardado.

PREGUNTA 11: A la hora de atenderle los empleados muestran una conducta pésima e intolerante

OBJETIVO: Identificar la percepción de los usuarios acerca de la conducta de los empleados al solicitar un servicio.

CUADRO No 11			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	22	23,9	23,9
Casi Siempre	7	7,6	31,5
nunca	40	43,5	75,0
Rara Vez	9	9,8	84,8
Siempre	14	15,2	100,0
Total	92	100,0	

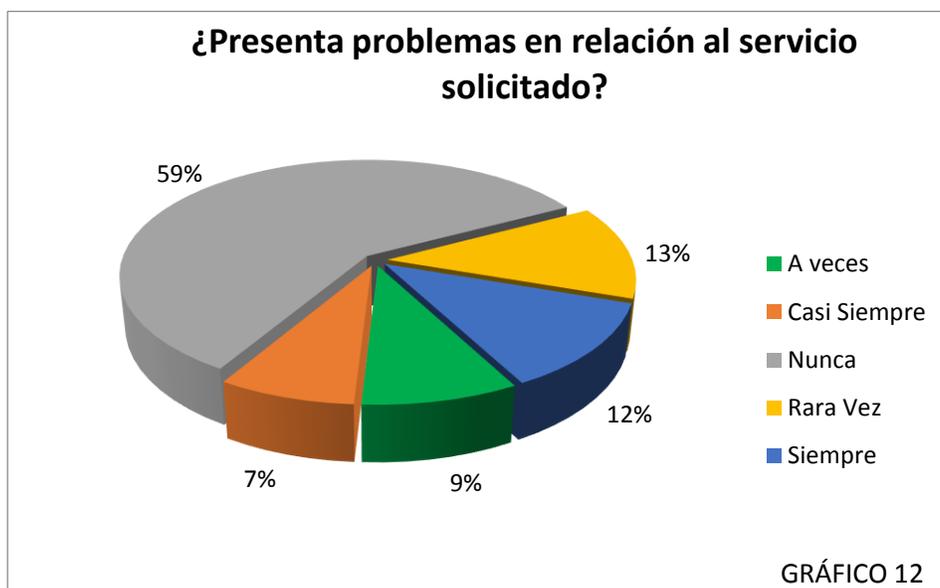


INTERPRETACIÓN: 40 Usuarios de los 92 respondieron que nunca han sido tratados con una conducta pésima e intolerante por parte de los empleados, 22 personas mencionaron que a veces han sido tratados con una mala conducta por parte del personal, se puede afirmar que una parte de los contribuyentes han sido atendidos de una manera amables al solicitar el servicio, pero una buena parte a recibido un tipo de conducta pésima al visitar la Alcaldía.

PREGUNTA 12: Presenta problemas en relación al servicio solicitado

OBJETIVO: Indagar sobre la calidad trabajo realizado por los empleados del ayuntamiento.

CUADRO No 12			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	8	8,7	8,7
Casi Siempre	7	7,6	16,3
Nunca	54	58,7	75,0
Rara Vez	12	13,0	88,0
Siempre	11	12,0	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION:

El 59% de las personas encuestadas respondieron que nunca han presentado algún tipo de problema con relación al servicio solicitado, el 7% manifestado que casi siempre, es decir que la mayoría de los usuarios encuestados no ha tenido ningún tipo problema al momento de solicitar un servicio en la Alcaldía.

PREGUNTA 13: Al momento de ser atendido por el personal de la Alcaldía ha tenido algún tipo de problema respecto al servicio y atención que se le brinda

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios acerca del servicio brindado por la Alcaldía.

CUADRO No 13			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	9	9,8	9,8
Casi Siempre	9	9,8	19,6
Nunca	59	64,1	83,7
Rara Vez	10	10,9	94,6
Siempre	5	5,4	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION: Más de la mitad de los usuarios encuestados respondieron que nunca han tenido algún tipo de problema con relación al servicio brindado por los empleados de la Alcaldía, el 10 % contestó que casi siempre y un 5 % que siempre, lo cual confirma que por lo general al solicitar algún tipo de servicio en la Alcaldía municipal no se presentan problemas con los empleados al ser atendido.

PREGUNTA 14: El servicio solicitado se brinda en el menor tiempo posible

OBJETIVO: Determina la eficiencia en los servicios ofrecidos al usuario.

CUADRO No 14			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	12	13,0	13,0
Casi Siempre	11	12,0	25,0
Nunca	25	27,2	52,2
Rara Vez	7	7,6	59,8
Siempre	37	40,2	100,0
Total	92	100,0	

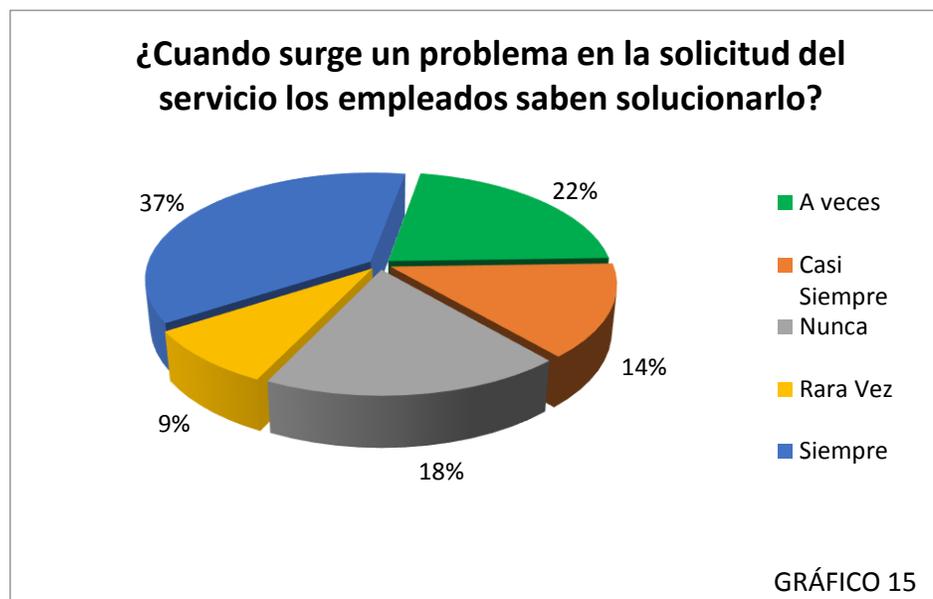


INTERPRETACIÓN: El 40% de los usuarios encuestados afirmaron que siempre que solicitan un servicio lo reciben en el menor tiempo posible, el 27 % respondió que Nunca reciben el servicio con agilidad, el 8% dice que rara vez les han brindado el servicio en el menor tiempo posible, es decir que a los usuarios en muchas ocasiones se les hace esperar por un largo periodo de tiempo antes de ser atendido, pero una buena parte dijeron haber sido atendidos de una manera rápida, se puede concluir que este resultado varía de acuerdo a la unidad que visite y el servicio que se solicite.

PREGUNTA 15: Cuando surge un problema en la solicitud del servicio los empleados saben solucionarlo

OBJETIVO: Determinar el grado de pro actividad de los empleados de la Alcaldía.

CUADRO No 15			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	20	21,7	21,7
Casi Siempre	13	14,1	35,9
Nunca	17	18,5	54,3
Rara Vez	8	8,7	63,0
Siempre	34	37,0	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION: El 37% de los usuarios respondieron que siempre los empleados saben solucionar problemas al momento que surgen, el 22% respondió que a veces y 9% manifestó que rara vez, por lo general los empleados de la Alcaldía son proactivos al momento de realizar su trabajo, por otra parte cabe mencionar que existen empleados que no dan solución a los usuario sobre cualquier tipo de problema que se presentan al recibir el servicio dejando al contribuyente con dudas o interrogantes.

PREGUNTA 16: Considera que el personal de la Alcaldía municipal está capacitado para atenderle y solventar todo tipo de problema de los usuarios

OBJETIVO: Conocer la percepción de los contribuyentes acerca de las capacidades del personal.

CUADRO No 16			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	16	17,4	17,4
Casi Siempre	22	23,9	41,3
Nunca	13	14,1	55,4
Rara Vez	13	14,1	69,6
Siempre	28	30,4	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACION: aproximadamente una tercera parte de los contribuyentes encuestados respondieron que consideran que siempre el personal de la Alcaldía está capacitado para solventar cualquier tipo de duda o problemas con respecto al servicio, el 24 % de los usuarios respondió que a veces los empleados de la Alcaldía se encuentran capacitados, por lo general las personas que visitan la Alcaldía perciben que los empleados están capacitados para solventar cualquier tipo de dudas en algunas áreas, pero existe deficiencias en otros aspectos, que pueden ser capacitadas y mejorar dichas debilidades.

PREGUNTA 17: Basándose en su experiencia personal, considera que la Alcaldía cuenta con los recursos necesarios como: equipo tecnológico e insumos para brindar un servicio eficiente

OBJETIVO: Identificar la percepción de los contribuyente acerca de los recursos que posee la Alcaldía para brindar servicios.

CUADRO No 17			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	12	13,0	13,0
Casi Siempre	15	16,3	29,3
Nunca	9	9,8	39,1
Rara Vez	13	14,1	53,3
Siempre	43	46,7	100,0
Total	92	100,0	

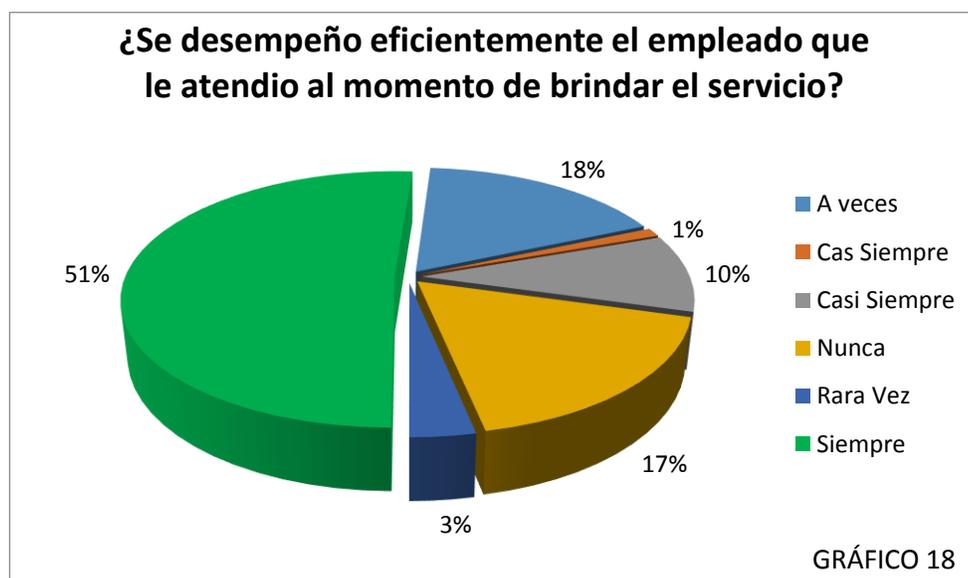


INTERPRETACION: El 47% de los contribuyentes encuestados mencionaron que siempre que han visitado la Alcaldía para solicitar un servicio han observado que se cuenta con los recursos tecnológicos e insumos para brindar un buen servicio, el 16% que casi siempre cuentan con los insumos necesarios y el 10% manifestó que nunca cuentan con el equipo para brindar buenos servicios, es decir que los empleados de la Alcaldía poseen los recursos necesarios para realizar eficientemente el trabajo ya sean mobiliario y equipo e insumos para llevar a cabo el trabajo como papelería y utilería.

PREGUNTA 18: Se desempeñó eficientemente el empleado que le atendió al momento de brindar el servicio

OBJETIVO: Conocer la percepción del usuario sobre el desempeño del empleado al momento de brindar el servicio.

CUADRO No 18			
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	16	17,4	17,4
Casi Siempre	1	1,1	18,5
Casi Siempre	9	9,8	28,3
Nunca	16	17,4	45,7
Rara Vez	3	3,3	48,9
Siempre	47	51,1	100,0
Total	92	100,0	



INTERPRETACIÓN:

Más de la mitad de los usuarios encuestados manifestaron que siempre que solicitaron un servicio en la municipalidad, el empleado lo atendió con eficiencia, un 18% mencionó que a veces fue atendido eficientemente, es decir que las veces que les brindaron el servicio, el empleado realizó su trabajo de una manera ágil y con el menor uso de recursos posibles.

ANEXO 6: Sistematización De Las Entrevistas

SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

	NOMBRE LUIS INGLES	ERNESTO GUATEMALA	MARIO VAZQUEZ	MARIA ELENA FRANCO	JULIO CARBALLO	JULIO PINEDA	ANA GRANADOS	ANDRES MARTINEZ	
	CARGO GERENTE GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CUENTAS CORRIENTES	JEFA DE REGISTRO FAMILIAR	ADMINISTRADOR DE MERCADOS MUNICIPALES	PROMOTOR DE DEPORTES	TESORERA MUNICIPAL	DIRECTOR DEL CAM	
PREGUNTAS	RESPUESTAS								
1	¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la alcaldía?	Misión: brindar servicios de calidad a los contribuyentes. Visión: ser la alcaldía municipal mejor posicionada en el departamento de la paz.	Misión: institución municipal encargada del sector económico y social del municipio en bien de la ciudadanía. Visión: ser una municipalidad desarrollado con bajos índices de analfabetismo, inclusión social, e implementar tecnología en los procesos	Misión: brindar un mejor servicio. Visión: ser una de las mejores alcaldías y superar lo que se ha realizado	desconoce la misión y la visión	Desconoce la misión y la visión	Desconoce la misión y la visión	Misión: hacer mejores proyectos y actualizarse constantemente. Visión: mejorar la calidad de la atención hacia los contribuyentes	Misión: prestar servicios de calidad de los usuarios. Misión: llegar a ser una de las mejores alcaldías del departamento
2	¿Cuáles son los valores de la alcaldía?	Sinceridad, Tolerancia, respeto	Religión, democracia, responsabilidad, espíritu de servicio.	Convivencia y Respeto	Respeto, tolerancia, unidad	Honestidad, Confiabilidad, Sinceridad, Responsabilidad	Desconoce los valores que propone la alcaldía	Tratar bien al público, No dar malas enseñanzas	Confianza, Honestidad, Prudencia, Responsabilidad
3	¿Cuáles son las políticas q deben aplicarse en la alcaldía?	Equidad de genero, desarrollo del personal, adjudicación de puestos en el mercado, registro de control de empresas, uso de tecnología informática	Atender de buena manera al contribuyente, Practica de valores, disciplina, austeridad, contratación del personal idóneo.	Austeridad, Ayuda al ciudadano	Desconoce las políticas	Austeridad, Servicio al ciudadano	Desconoce las políticas	Desconoce las políticas	Desconoce las Políticas
4	¿Cuáles son los objetivos y metas que se ha planteado en la alcaldía?	Ser sostenible financieramente a la municipalidad a través del fortalecimiento de sus finanzas, mejorando el nivel de ingresos, eficientizando el gasto corriente.	Rescate financiero, autonomía financiera, modernización en los servicios, capacitación al personal	Ser una de las mejores alcaldías al momento de brindar servicios	Llegar a ser una alcaldía actualizada de acuerdo a los avances tecnológicos, adquiriendo los conocimientos conforme a las reformas legislativas.	Ser eficientes y Mejorar el servicio al contribuyente	Desconoce los objetivos	Progresar y Mejorar el municipio realizando un servicio de calidad	Llegar a ser una de las mejores alcaldías con respecto al servicio. Mejorar las vías de acceso del municipio
5	¿Usted considera que la estructura actual de la alcaldía le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma que está organizada?	Actualmente la estructura orgánica no es la mas idónea, ya que ha crecido muy rápido y falta definir unidades	No existen jefaturas en alguna unidades orgánicas	Al nivel de jefaturas se encuentra bien	Sin respuesta	Ha mejorado pero falta definir mas jefaturas	Se necesita mejorar la estructura organizativa y distribuir mandos	Actualmente se encuentra bien organizada la municipalidad	A nivel de jefaturas esta organizada
6	¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades q tiene la unidad o le hace falta más personal?	Si se cuenta con el personal para desarrollar muy bien el trabajo	Se necesita capacitar y contratar personal mas calificado	Se cuenta con el personal necesario, salvo cuando aumenta la carga laboral	Si, se tiene el personal necesario	Actualmente en la unidad se necesita mas personal para ser eficientes	Se necesita mas personal para ser eficientes	Se cuenta con el personal adecuado en la unidad de tesorería	En la unidad del cuerpo de agentes metropolitanos se requiere mas personal
7	¿Considera usted que tiene apoyo por parte del concejo en cuanto a sus solicitudes de recurso sobre todo humanos?	Se cuenta con el total apoyo para solicitar nuevo personal	Contamos con el total apoyo para solicitar nuevo personal	No se cuenta del todo con el apoyo	No se cuenta del todo con el apoyo	Existe apoyo, pero hace falta mas recurso financiero	Se cuenta con el apoyo, pero la municipalidad no cuenta con los recursos económicos.	Se cuenta con el apoyo necesario para solicitar mas personal	Se tiene el apoyo, pero en el caso de solicitar personal no del todo.
8	¿Se desarrolla algún tipo de plan para que los cambios que se realicen dentro de la organización no sean rechazados por los empleados?	Se cuenta con un plan de sensibilización para que no rechacen los cambios	Solamente se realizan los cambios y los empleados se acomodan a su manera	No existe ningún plan ya que no se notifica al personal cuando realizan cambios	En muchas ocasiones se da de imprevisto	No existe ningún plan para disminuir el impacto de los cambios.	No existe ningún plan, los empleados deben de acomodarse a su manera.	No se cuenta con un plan, se acoplan según sus capacidades.	Se cuenta con planes para implementar cambios
9	¿Qué acciones se impulsan para mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo dentro de la alcaldía?	Se fomenta constantemente, convivios entre el persona, paseos y torneos de futbol	Por medio de reuniones de personal, convivios, charlas y encuentros religiosos	Reuniones de convivencia para mejorar las relaciones laborales	Se realizan convivios y reuniones	Se realizan torneos de futbol, aeróbicos para mejorar las relaciones	Convivios, torneos de futbol	Se realzan eventos sociales para mejorar el clima laboral	Por medio de reuniones entre empleados

	NOMBRE	LUIS INGLES	ERNESTO GUATEMALA	MARIO VAZQUEZ ENCARGADO DE CUENTAS	MARIA ELENA FRANCO JEFA DE REGISTRO FAMILIAR	JULIO CARBALLO ADMINISTRADOR DE MERCADOS MUNICIPALES	JULIO PINEDA PROMOTOR DE DEPORTES	ANA GRANADOS TESORERA MUNICIPAL	ANDRES MARTINEZ DIRECTOR DEL CAM
	CARGO	GERENTE GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS						
	PREGUNTAS	RESPUESTAS							
10	¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?	Este se realiza por medio de la unidad de recursos humanos	Se muestra lo referente a la unidad, Control Interno, Estructura Organizativa y la Relación con otras unidades	La unidad de recursos humanos se encarga de inducir al empleado	Se realiza una presentación a través de la unidad de recursos humanos	Recibi por escrito la inducción	Se le entrega un plan de trabajo para que conozca sus funciones-	Se ubica en el lugar a laborar y se explica sus funciones dentro de la institución	El encargado es el jefe de la unidad de recursos humanos
11	¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a a alcaldía por primera vez?	Un día antes que entrara a trabajar, reunieron al personal para ser presentado y recibí por escrito las funciones	No se recibía ningún tipo de inducción	No se recibía inducción	Fui notificada por escrito	No se recibía inducción	No se recibía inducción	No se recibía inducción	Me indujo la unidad de recursos humanos y el jefe de la unidad del CAM
12	¿A sus empleados a que capacitaciones se les ha enviado?	Aun esta en el proceso de la creación de un plan de capacitación	Informática, Redacción y Ortografía , Trabajo en Equipo, Carrera Administrativa, valores	No existe un plan de capacitación en la unidad de cuentas corrientes	Cursos de computación, conocimientos de leyes.	No se dan capacitaciones el la unidad	De conocimiento general	Atención al ciudadano, Sistema de administración financiera, Impuestos sobre IVA (impuesto sobre el valor agregado), ISR(impuesto sobre la renta) y otros.	Se realizan capacitaciones
13	¿Tienen relación con las necesidades de capacitaciones de la unidad?	Son individualizados según la unidad	Siempre se busca que tenga relación con el trabajo	En ocasiones no se aplica a las funciones encomendadas	Siempre se busca que tenga relación con el trabajo	Cuando se realizan no tienen relación con el trabajo que se realiza	No tienen relación con las funciones	Si tienen relación los temas de las capacitaciones sobre el trabajo a realizar	Por lo general a las jefaturas de las diferentes unidades de la municipalidad
14	¿Considera usted que la alcaldía se preocupa en capacitar a su personal? ¿Por qué?	Si, desde el punto de vista que se quiere elaborar un plan	Si, pero el inconveniente es el financiamiento de las capacitaciones	No, ya que no cuentan con un plan de capacitación para el recurso intelectual	Es esporádica	En alguna manera se preocupan por mejorar los conocimientos de los trabajadores	En parte se preocupa el ayuntamiento en capacitar pero estas, no tienen relación con el trabajo.	Están pendientes sobre mejorar la capacidades de los empleados	Se cuenta con programas pero no incluye a todo el personal
15	Posee la alcaldía municipal programas de capacitación y desarrollo para el personal?	Está en el proceso de elaboración	Se cuenta con un programa pero no se pone en practica	No se cuenta con programas de capacitación	Sin respuesta	No se cuenta con programas de capacitación	No existe programa	La unidad de recursos humanos se encarga de realizar los eventos	No existe programa
16	¿Cuál es el proceso para seleccionar un empleado para capacitarlo?	El concejo municipal y la unidad de Recursos Humanos es el encargado del procedimiento.	Este se realiza según el rendimiento	Carecemos de un proceso para seleccionar a los empleado.	Sin respuesta	No existe un proceso equitativo ni democrático.	No se aplica ningún procedimiento	Se toman en cuenta a todos los empleados de la unidad de tesorería	No se aplica ningún procedimiento
17	¿Con qué frecuencia le ha sido de utilidad la información disponible en los manuales de políticas, descripción de puestos y procedimientos?	Ha sido de mucha utilidad, pero se encuentra desactualizada	Se utilizan con frecuencia pero esta desactualizado	Se utiliza con frecuencia ya que esta la información sobre las funciones y procedimientos a realizar en el puesto de trabajo.	Se utiliza con frecuencia ya que esta la información sobre las funciones y procedimientos a realizar en el puesto de trabajo.	No los utilizo con mucha frecuencia	En pocas ocasiones ya que el trabajo de la unidad es de campo.	Se cuenta con los manuales pero estos se encuentran desactualizados	Se utiliza frecuentemente para conocer las funciones a desempeñar

	NOMBRE	LUIS INGLES	ERNESTO GUATEMALA	MARIO VAZQUEZ ENCARGADO DE CUENTAS	MARIA ELENA FRANCO JEFA DE REGISTRO FAMILIAR	JULIO CARBALLO ADMINISTRADOR DE MERCADOS MUNICIPALES	JULIO PINEDA PROMOTOR DE DEPORTES	ANA GRANADOS TESORERA MUNICIPAL	ANDRES MARTINEZ DIRECTOR DEL CAM
	CARGO	GERENTE GENERAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS						
	PREGUNTAS	RESPUESTAS							
18	¿cómo se define la necesidad de nuevo personal, quién evalúa el impacto y toma la decisión de contratar nuevo personal?	El concejo municipal y recursos humanos autoriza el concurso, se publica y selecciona al personal	El alcalde toma la decisión de la necesidad de mas personal	El concejo municipal y la unidad de recursos humanos	La unidad de recursos humanos, concejo municipal y alcalde	Por medio de una solicitud de requisición de personal	Por medio de una solicitud de personal por medio del concejo y la unidad de recursos humanos	El Concejo Municipal y la unidad de recursos humanos por medio de una requisaron de personal	La unidad de recursos humanos
19	¿Quién es el encargado de contratar al personal en la alcaldía municipal?	El consejo municipal autoriza y unidad de recursos humanos realiza el proceso	El consejo municipal autoriza y unidad de recursos humanos realiza el proceso	El Alcalde en turno	El Concejo Municipal y Alcalde	Recursos Humanos con en el Concejo Municipal	El concejo municipal con la unidad de recursos humanos	Concejo Municipal con unión del Departamento de Recursos Humanos	La unidad de recursos humanos se encarga de contratar al personal
20	¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	No se realiza ninguna evaluación	Mensualmente
21	¿Quién elabora el instrumento de evaluación?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	La unidad de recursos humanos
22	¿Considera usted que la evaluación es justa y equitativa?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Se valúa a todo el personal de la unidad
23	¿Considera que la evaluación es acorde a lo que la unidad realiza?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Si ya que se realizar en función al desempeño
24	¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?	Se debería de incentivar a los empleados que tienen un alto rendimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No, ya que solo se evalúa al personal y no le dan seguimiento
25	¿existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los usuarios respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?	No existe ninguna unidad	No existe ningún encargado de conocer la opinión acerca de los servicios en la municipalidad	No existe el persona encargada de verificación la opinión del usuario	No existe el persona encargada de verificación la opinión del usuario	No existe la manera de saber la opinión del usuario	No hay encargado de verificar la opinión del usuario	No existe el persona encargada de verificación la opinión del usuario	No existe el persona encargada de verificación la opinión del usuario
26	¿Qué instrumento utilizan para medir la eficiencia de los empleados?	El único instrumento que se utiliza el buzón de sugerencias, ubicado al interior de la institución	Un buzón de sugerencias	Un buzón de sugerencias	Un buzón de sugerencias	Un buzón de sugerencias	Un buzón de sugerencias	No existe tal herramienta	No existe tal herramienta

Glosario de Competencias

Adaptabilidad al cambio: Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio; Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

Adaptación: Es capaz de aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y Requerimientos.

Compromiso: Asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.

Conciencia organizacional: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia institución o en otras organizaciones, clientes, proveedores, Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Desarrollo de las personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Desarrollo de las personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás. Pensadas con anterioridad, Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad, Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica

esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente a quien van dirigidos los esfuerzos de la institución.

Pro actividad: Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo.

Responsabilidad: Muestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con la idea de aportar en la obtención de resultados y estrategias organizacionales.

Temple: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos; Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la institución a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Perseverancia: Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo, no hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. El equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la institución. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.

Confianza en sí mismo: Capacidad de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Autocontrol: Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.

Sencillez: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.

Apoyo a los compañeros: Esta competencia hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.

Calidad del trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, comprender la esencia de los aspectos complejos, Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.

Capacidad de planificación y de organización: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Comunicación efectiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa, Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Empowerment: Capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.

Gestión: Realiza un conjunto de acciones o tramites que le permiten concretar un determinado proyecto u objetivo.

Habilidad analítica: Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, implica el análisis lógico, la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Innovación Del Conocimiento: Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo con la realidad. Dado que la innovación del conocimiento es considerado un valor añadido de la gestión gerencial ya que incrementa el potencial creativo, desarrolla la creatividad a niveles más altos como consecuencia de la interacción de personas con la competencia de innovación desarrollada.

Liderazgo: Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común, encausando la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación al interior de la institución u organización, implica la capacidad para Proponer estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.

Orientación a los resultados: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización, administrando los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro, implica Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, Escuchar al cliente, Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Pensamiento estratégico: habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Implica además la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

Responsabilidad personal: Capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente.

ANEXO 8: Modelo de Descriptor de Cargos

Modelo de descriptor de cargos con énfasis en competencias puesto directivo

Cargo: Jefe De Recursos Humanos

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL CARGO	Jefe de Recursos Humanos
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde/sa Municipal
UNIDAD	Despacho Municipal
CODIGO DE UNIDAD	0202
CODIGO DE CARGO	02020001
B. OBJETIVO DEL CARGO DE TRABAJO	
Proponer y ejecutar políticas Administrativas de Personal.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none">• Apoyar la elaboración del plan operativo anual y presupuesto del área administrativa.• Facilitar procesos de reclutamiento de personal.• Apoyar en la contratación del personal.• Analiza los movimientos y acciones de personal propuestos por la comisión de la carrera administrativa.• Verificar la actualización de expedientes del personal• Diseñar sistema de información gerencial sobre recursos humanos.• Orientar al personal sobre la utilización de las prestaciones sociales y laborales.• Velar por el cumplimiento de las normativas legales.• Dar seguimiento a programa de evaluación de desempeño.• Elaborar planes de capacitación y adiestramiento.• Revisar las solicitudes de becas a empleados y ciudadanos de acuerdo al reglamento específico.• Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato	
D. REQUISITOS DEL CARGO	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none">• Lic. en Psicología, Administración de Empresas o Ing. Industrial.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de Personal y Relaciones Humanas.	
3. EXPERIENCIA PREVIA	
<ul style="list-style-type: none">• Dos Años	
4. OTROS ASPECTOS	
Liderazgo, Iniciativa y buenas relaciones públicas.	

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADOS			
	A	B	C	D
✓ Adaptabilidad – Flexibilidad	✓			
✓ Desarrollo del equipo		✓		
✓ Modalidades de contacto	✓			
✓ Habilidades mediáticas		✓		
✓ Liderazgo	✓			
✓ Pensamiento estratégico		✓		
✓ Empowerment	✓			
✓ Dinamismo - Energía		✓		
✓ Relaciones públicas		✓		
✓ Orientación al cliente	✓			
✓ Trabajo en equipo	✓			
✓ Orientación a los resultados	✓			

Modelo de descriptor de cargos con énfasis en competencias puesto administrativo

A. IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE O TITULO DEL CARGO	Auxiliar de contabilidad			
SUPERIOR INMEDIATO	Jefe/a de Contabilidad			
UNIDAD	Contabilidad			
CODIGO DE UNIDAD	0210			
CODIGO DE CARGO	02100002			
B. OBJETIVO DEL CARGO DE TRABAJO				
Obtener la documentación emitida y no pagada para ser legalizada y así mismo recibir documentación pagada y llevarla al registro de recibida para mayor eficiencia y control de la misma.				
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y revisar los documentos de soportes de estados financieros y registrarlos en el flujo de documentos. • Auxiliar a su jefe inmediato en la realización del presupuesto • Ingresar partidas contables al sistema • Realizar el registro oportuno y cronológico de todos los hechos económicos que se generan como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la Municipalidad. • Realizar aquellas funciones inherentes al puesto y otras que le delegue su jefe/a inmediato superior. 				
D. REQUISITOS DEL CARGO				
1. FORMACIÓN BÁSICA				
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller técnico comercial opción comercial 				
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de paquetes computacionales 				
3. EXPERIENCIA PREVIA				
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en trabajos similares 				
4. OTROS ASPECTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación gubernamental • Manejo de paquetes informáticos • Manejo de inventario y activo fijo 				
COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADOS			
	A	B	C	D
✓ Adaptabilidad	✓			
✓ Colaboración		✓		
✓ Calidad del trabajo	✓			
✓ Dinamismo – Energía		✓		
✓ Trabajo en equipo	✓			
✓ Flexibilidad		✓		
✓ Autocontrol	✓			
✓ Iniciativa		✓		
✓ Liderazgo		✓		
✓ Modalidades de contacto	✓			
✓ Disciplina personal	✓			
✓ Confiabilidad	✓			
✓ Productividad	✓			

Modelo de descriptor de cargos con énfasis en competencias puesto
técnico

Cargo: Auxiliar De Registro Familiar

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL CARGO	Auxiliar del Registro del Estado Familiar.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Jefe /a del registro del Estado Familiar
UNIDAD	Registro del Estado Familiar.
CODIGO DE UNIDAD	0215
CODIGO DE CARGO	02150002
B. OBJETIVO DEL CARGO DE TRABAJO	
Colaborar en la misión institucional de inscribir los actos relativos al estado familiar de las personas, para dar certeza jurídica a dichos actos registrales.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none">• Buscar en libros o en el programa del Registro del Estado Familiar, las partidas a expedir, de conformidad a datos proporcionados por los interesados.• Imprimir partidas a expedir, confrontar y trasladar al Jefe para el trámite posterior.• Entregar a los interesados certificaciones una vez se ha efectuado el pago del tributo correspondiente.• Mantener ordenados y limpios los archivos reportando al Jefe aquellas partidas y libros dañados, así como los datos del programa mecanizado.• Reponer libros, hacer índice y arreglar libros en mal estado.• Confrontar fotocopia de partida con el libro y si es necesario complementar información de la certificación.• Tramitar firma del jefe del Registro del Estado Familiar y Ciudadano.• Digital, si ese es el caso, la partida correspondiente para luego pasar a autorización el jefe del Registro.• Elaborar Carné de minoridad de acuerdo a disposiciones correspondientes.• Depurar de manera periódica el archivo de carné de minoridad a fin de eliminar de este los registros de las personas que han cumplido 18 años de edad.• Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimientos de ciudadanos.• Ingresar a la base de datos, partidas de matrimonio, regímenes patrimoniales, modificación de partidas de nacimiento de los hijos reconocidos en el acta matrimonial.• Registrar en el libro y en la base de datos computarizada las modificaciones y marginar la partida correspondiente, las modificaciones, cambios de nombre, legitimaciones, cambios de fecha (Art. 17, 18 y 21 de la Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar)• Asumir otras responsabilidades inherentes al cargo encomendadas por el Jefe del Registro del Estado Familiar y Ciudadano.	
D. REQUISITOS DEL CARGO	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none">• Bachiller General.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de Constitución, legislación civil y de familia, Ley transitoria del Registro del Estado Familiar y Ley del Nombre de la Persona Natural.• Habilidad para la redacción y conocimiento de gramática y ortografía.• Conocimientos de computación	
3. EXPERIENCIA PREVIA	
<ul style="list-style-type: none">• Dos años en puestos similares	

4. OTROS ASPECTOS

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADOS			
	A	B	C	D
✓ Adaptabilidad - Flexibilidad		✓		
✓ Colaboración			✓	
✓ Calidad del trabajo		✓		
✓ Dinamismo - Energía			✓	
✓ Empowerment	✓			
✓ Confiabilidad - Integridad		✓		
✓ Habilidad analítica			✓	
✓ Iniciativa - Autonomía - Sencillez		✓		
✓ Liderazgo			✓	
✓ Modalidades de contacto		✓		
✓ Nivel de compromiso - Disciplina personal			✓	

Modelo de descriptor de cargos con énfasis en competencias puesto operativo

Cargo: Ordenanza

A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O TITULO DEL CARGO	Ordenanza
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Encargado/a de Servicios Generales
UNIDAD	Servicios Generales
CODIGO DE UNIDAD	0213
CODIGO DE CARGO	02130002

B. OBJETIVO DEL CARGO DE TRABAJO

Velar por el orden limpieza de la municipalidad

C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS

- Limpiar pisos, paredes, ventanas, puertas, escritorios, archivadores, máquinas de escribir, computadoras, muebles y sanitarios.
- Distribuir correspondencia y cualquier otro documento entre las diferentes unidades organizativas.
- Limpiar trastos, cafeteras y cualquier utensilio de cocina.
- Trasladar muebles y cualquier otro objeto donde se le ordene.
- Reportar oportunamente al Secretario Municipal sobre la reparación que requieren los bienes muebles bajo su responsabilidad.
- Proporcionar apoyo logístico en cuanto a aparatos de sonido, mobiliario y otros, en eventos culturales y sociales.
- Atender con eficiencia a los usuarios que visitan la municipalidad.
- Realizar otras tareas encomendadas por el Alcalde/sa y Secretario Municipal.

D. REQUISITOS DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

- Educación básica (Noveno Grado)

2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Manejo de fotocopidora

3. EXPERIENCIA PREVIA

- Un año de experiencia en puestos similares

4. OTROS ASPECTOS

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADOS			
	A	B	C	D
✓ Adaptabilidad - Flexibilidad	✓			
✓ Capacidad para aprender		✓		
✓ Dinamismo - Energía		✓		
✓ Habilidad analítica		✓		
✓ Iniciativa - Autonomía	✓			
✓ Liderazgo		✓		
✓ Modalidades de contacto			✓	
✓ Orientación al cliente interno y externo		✓		
✓ Productividad			✓	
✓ Responsabilidad		✓		
✓ Tolerancia a la presión			✓	
✓ Trabajo en equipo			✓	

ANEXO 9: Modelo de hoja de Requisición de personal

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO
REQUISICIÓN DE PERSONAL**



Lugar y Fecha: _____

Nombre del jefe que requiere: _____

Solicito su gestión a efecto que se cubra la plaza de: _____

Para laborar en el departamento/unidad de: _____ A

partir de: _____

Por la naturaleza de trabajo, la forma de contratación se solicita que sea:

Permanente _____ Eventual _____

Interno _____ Por obra _____

Honorarios profesionales _____

La forma de contratación será por un periodo de: _____ días _____ meses _____

F. _____
JEFE UNIDAD SOLICITANTE

F. _____
JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**ESPACIO RESERVADO PARA LA UNIDAD DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

¿Existe Disponibilidad de vacante para cubrir el puesto solicitado? Sí _____ No _____

Observaciones: _____

Firma y sello de Unidad de recursos humanos

Fecha de recepción:



ANEXO 10: Modelo de Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

(Debe llenarse a mano por el interesado)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

Fotografía
a
reciente
tamaño
Cédula

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la Alcaldía con el interesado, sino que es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la institución. Todo documento pasa a ser propiedad de la Alcaldía.

					Fecha				
Primer Apellido			Segundo Apellido		Nombres		Estado Civil		
Dirección						Teléfono			
No. de ISS		No. de INPEP		No. de NIT		Carné Electoral			
Lugar y fecha de Nacimiento			Nacionalidad		Sexo	Ha prestado Servicio Militar		Si No	Edad
Documento de Identidad Recursos Humanos			Lugar y fecha de expedición			Peso en libras		Estatura en Mts	
Nombre y Dirección del cónyuge					Ocupación y Lugar de Trabajo				
Nombre y Dirección del Padre					Ocupación y Lugar de Trabajo				
Nombre y Dirección de la Madre					Ocupación y Lugar de Trabajo				
DETALLE SU EMPLEO ACTUAL Y LOS CINCO ANTERIORES									
Fecha (Mes y Año)		Nombre de la Institución		Clase de Empleo	Sueldo		Motivo de su Retiro		
Desde	Hasta	Tel.							
Mes									
Año									
Mes									
Año									
Mes									
Año									
ESTUDIOS REALIZADOS									
Clase de Estudio	Ultimo grado, año o ciclo cursado	Año en que lo curso	Institución Educativa		Certificado, Diploma o Título obtenido				
Bachillerato									
Universitario									
Otros estudios									

ANEXO 11: Batería De Preguntas Para Entrevista Por Competencias



Batería de preguntas para entrevista por competencias

Preguntas en relación a la FORMACIÓN

Hábleme de los estudios que ha realizado

¿Por qué eligió? ¿Cómo especialización?

¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios de especialización?

(Sí abandonó los estudios) ¿Por qué no continuó con su educación formal? ¿Cómo financió los estudios?

¿Asiste actualmente algún curso de capacitación?

¿En qué forma le prepararon sus estudios para el mundo laboral?

Describa los empleos que haya desempeñado simultáneamente con los estudios.

¿Qué consejo le daría a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente? Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.

De la formación que tiene, ¿cuál fue para usted más interesante?

¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?

¿Estaría dispuesto/a a acudir a cursos para mejorar el desempeño del trabajo?

Preguntas en relación a la TRAYECTORIA LABORAL

Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad. ¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Cuáles eran los aspectos más difíciles en su último trabajo? ¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo? ¿Cómo organiza las tareas del trabajo?

Mencione los aspectos de su último trabajo, que más le han gustado. Describa el mejor trabajo que haya tenido

¿Cuál ha sido el trabajo que mejor ha sabido realizar?

¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo? ¿Cuál fue su primer empleo y como lo obtuvo

¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo? Describa un día típico en su último

empleo ¿Alguna vez le despidieron

¿Cómo tiene que ser un jefe/a para obtener lo mejor de usted? ¿Alguna vez tuvo un negocio propio?

¿Qué opina sobre trabajar horas extras?

Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?

¿Se ha tenido que desplazar para acudir al trabajo?, ¿presentó dificultades para hacerlo?

Tabla: preguntas relacionadas con las competencias

Preguntas en relación a las COMPETENCIA	
<p>1.-Responsabilidad</p> <p>Compromiso con las tareas encomendadas; actúa con integridad, respetando los valores de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo? ➔ ¿Por qué considera que es una persona responsable? ➔ Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió. ➔ ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?
<p>2.-Adaptabilidad</p> <p>Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; está dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva? ➔ ¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? ➔ ¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio? ➔ ¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado? ➔ Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿Qué cambios tendría que hacer en su rutina?
<p>3.-Resolución de problemas</p> <p>Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? ➔ Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis. ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó? ➔ ¿Se planteó diferentes alternativas para solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles? ➔ Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto? ➔ Cuando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente?

<p>4.-Trabajo en equipo</p> <p>Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel? ➔ Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo ➔ ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? ➔ Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo? ➔ Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? ➔ ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo? ➔ Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?
<p>5.-Disposición al aprendizaje</p> <p>Desarrollo profesional; aprende de la experiencia; persigue el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; busca información; modifica el comportamiento ante nuevas informaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida. ➔ Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ➔ ¿Qué le hizo comprender que usted tenía que aprender más? ➔ ¿Qué actividades consideró necesarias aprender y por qué? ➔ ¿Cómo contribuye a seguir aprendiendo los temas que le ayudan en su trabajo?, ¿Qué resultados obtuvo? ➔ ¿Qué planes tiene para su progreso laboral? ➔ ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?
<p>6.-Orientación a la clientela</p> <p>Enfoque hacia la clientela y la calidad; prevee e identifica necesidades de la clientela; toma medidas para conocer las expectativas de la clientela; desarrolla relaciones eficaces con clientes/as internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Qué considera por atención a la clientela? ➔ ¿Ha tenido que interactuar alguna vez con la clientela? ➔ Describa una situación donde fue eficaz en la anticipación y en responder a una necesidad de un/a cliente/a interno o externo. ➔ ¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente/a? ➔ Una vez que entendió la necesidad, ¿que acción decidió tomar?

	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Qué ha hecho para mantener relaciones positivas con clientes/as? ➔ ¿Cómo afronta los problemas que surgen con la clientela?
<p>7.-Efectividad personal</p> <p>Enfoque a resultados; persiste en la tarea a pesar de obstáculos y oposiciones; conduce las tareas de forma eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué? ➔ Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea. ¿Qué pasos específicos tomó? ¿Cree que tuvo éxito? ➔ Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo? ➔ ¿Qué definiría como buen trabajo?, ➔ ¿Qué criterios utiliza para medir si su trabajo está bien realizado o no?
<p>8.-Iniciativa/autonomía</p> <p>Toma la iniciativa para realizar el trabajo; toma la propiedad de acciones personales; muestra confianza; capacidad de proponer mejoras; ejecutividad rápida ante pequeñas dificultades en el día a día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? ➔ Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ➔ ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? ➔ ¿Me puedes indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? ➔ ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? ➔ Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona?
<p>9.-Gestión en situaciones de estrés</p> <p>Capacidad para tratar con situaciones difíciles; tolerancia a la presión; capacidad para responder en situaciones difíciles; habilidad para actuar con eficacia ante la presión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Describa una situación laboral o personal difícil que tuvo que afrontar. ¿Qué características presentaba?, ¿Cómo definió las prioridades? ➔ ¿Se considera una persona nerviosa? ➔ Describa una situación en la que tuvo que solucionar malos entendidos con compañeros/as o familiares ➔ ¿Cómo reaccionaría ante situaciones de exceso de trabajo? ➔ ¿Qué aprendizaje obtuvo después de que pasara una situación difícil? ➔ ¿Qué situaciones de trabajo considera más estresantes?

<p>10.-Liderazgo</p> <p>Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación ➔ ¿Cómo logró que todos respondieran? ➔ ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió el problema? ➔ ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas? ➔ ¿Ha tenido que hacerse cargo de un grupo mientras el responsable estaba ausente? ➔ Describa a su jefe/a ideal.
<p>11.-Negociación</p> <p>No influenciable; afirma ideas propias y persuade a otros/as; consigue apoyos y el compromiso de otros/as; negocia con eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted? ➔ ¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final? ➔ ¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la haya tenido que negociar algo importante? ➔ ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos/as beneficiados/as?
<p>12.-Relación interpersonal</p> <p>Relacionarse con éxito con otras personas; intercambia información; relacionarse con otros/as de una manera abierta y aceptable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un/a compañero/a o el/la responsable y no fue por culpa del idioma. ➔ ¿Cuál era la causa del problema de comunicación? ➔ ¿Cómo solucionó el problema? ➔ Describa su relación a día de hoy. ➔ ¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañeros/as? ➔ ¿Cómo sabe cuándo una relación tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlo? <p>¿Cuáles son las ventajas a largo plazo de tener buenas relaciones entre trabajadores/as?</p>
<p>13-Organización del propio trabajo</p> <p>Estructuración de las tareas, capacidad para desarrollar alternativas ante cambios e imprevistos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Deme un ejemplo de un trabajo en situaciones cambiantes o interlocutores/as diversos. ➔ ¿Cómo estructuró las tareas? ➔ ¿Cuál fue el resultado? ➔ Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo. ➔ ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?

	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.
<p>14-Situarse en el contexto laboral</p> <p>Conoce la filosofía y los objetivos de la empresa. Situarse en la jerarquía empresarial. Conoce las funciones del puesto y las relaciones que se deben mantener con el resto de trabajadores/as.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Describa la última empresa en la que trabajó, sus valores y objetivos. ➔ Señale las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que tenía. ➔ Indique la jerarquía de la empresa y sitúese dentro de ella. ➔ Señale las competencias necesarias para el desempeño adecuado de su trabajo.
<p>15.-Valorar las propias capacidades</p> <p>Identifica las capacidades laborales, conoce los puntos débiles y fuertes para el desarrollo de las tareas. Conoce los límites y genera estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Identifique las habilidades con las que contaba para realizar su último trabajo. ➔ Indique las dificultades que presentaba y que estrategias desarrollaba para superarlas y conseguir desempeñar bien el trabajo. ➔ Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar. ➔ Cuáles son las tareas que le suponen más esfuerzo realizar, ¿por qué? ➔ De entre todas sus habilidades, ¿cuál destacaría?
<p>16.- Comunicación verbal</p> <p>Capacidad para expresar sentimientos e ideas. Capacidad para transmitir ideas e indicaciones. Capacidad para escuchar y comprender a los demás.</p>	<p>Recuerda algún momento importante en el que tuvo que transmitir ideas y/o sentimientos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo? ➔ ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó?

ANEXO 12: Programa De Proceso de Inducción

Alcaldía municipal de Santiago Nonualco Proceso de inducción



Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
No. de DUI	Categoría del puesto	
Unidad en que trabaja		
Fecha de programación	Proceso de inducción	
Fecha de culminación del programa:	Personal administrativo	<input type="text"/>
	Personal operativo	<input type="text"/>
	De campo	<input type="text"/>

Fecha	Etapas	Objetivos	Contenido	Recursos/instrumentos	Regido por	Tiempo
Día 1 AM	Bienvenida: información general	Conocer las instalaciones de la Alcaldía. Relación con los compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Recibimiento de los nuevos trabajadores en la organización. • Presentación con sus jefes y persona encargada con el fin de aclarar dudas acerca del rol a desempeñar en la organización. • Conocer su lugar de trabajo y el equipo necesario para realizar sus labores diarias. • Familiarización con los horarios días de pagos además de la utilización adecuada de marcadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de puesto con sus respectivas competencias a desempeñar. • Organigrama de la comuna • Listado de responsabilidades 	Personal de recursos humanos: nombre de encargado	5 horas
Día 1 PM }	Introducción a la municipalidad.	Suministra al nuevo Trabajador información general de la Alcaldía. Facilitar la integración en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco. • Que es la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco. • Servicios que presta a la comunidad. • Estructura orgánica. • Políticas de personal • Prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico que contendrá objetivos, valores, misión y visión • Fotocopias de la ley de la carrera municipal, código municipal 	Personal de recursos humanos: nombre de encargado	3 horas

			<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de los servicios: sección catastro, dirección de recursos humanos, etc. 			
Día 2, 3, 4 y 5	Proceso de enseñanza generalidades sobre desempeño.	<p>Indagar y preparar al trabajador.</p> <p>Demostrar las tareas que tiene que realizar.</p> <p>Ensayar la ejecución de las operaciones</p> <p>Estimular la participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión sobre gestión del desempeño • Qué son las competencias, cómo se usan • Conocer el cargo específico que va a desempeñar el trabajador. • El jefe debe brindar la respectiva explicación de las actividades que el nuevo personal tendrá a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa además de las competencias que requiere dicho cargo. • Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso. • Rendimiento exigible: información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo. • Estimular la participación del nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual/Guía de Procedimientos • Guía del sistema de competencias y comportamiento • Formato Bitácora • Listado de control • Computadoras • Uso adecuado del equipo • Proyector • Actividades motivacionales (presentaciones o bibliografía) • Presentación en Power Point 	Personal de recursos humanos: nombre de encargado	

Semana 2 y 3	Evaluación y seguimiento.	<p>Garantizar el desarrollo adecuado del proceso de inducción.</p> <p>Retroalimentar y realizar ajustes en el proceso de inducción.</p> <p>Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos</p> <p>Conocer las impresiones del jefe y empleado sobre los avances dentro de su puesto de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe deberá evaluar los resultados obtenidos, con la aplicación de la evaluación de formaciones y seguimiento a la inducción. • Los jefes deben revisar periódicamente el progreso de los nuevos empleados, cómo se siente y qué vacíos o dudas encuentra. • Aplicar los correctivos correspondientes • Reunión de jefes para conocer el proceso de adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo (se debe realizar por lo menos una vez a la semana) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato • Bitácora • Computadora • Libretas • Lapiceros 	Personal de recursos humanos: nombre de encargado	<p>2 horas (evaluación)</p> <p>2 horas (reunión de jefes)</p> <p>4 horas (correcciones y adaptación)</p>
--------------	---------------------------	---	---	---	--	---

Jefe de la unidad

Firma y sello

Empleado

San Salvador, ____ de ____ de _____

ANEXO 13: Modelo de Formato de Evaluación En Periodo de Prueba

Alcaldía municipal de Santiago Nonualco

Evaluación del periodo de prueba



Primer apellido		Segundo apellido		Nombre
No. de DUI	Periodo de evaluación:		Categoría del puesto	
Unidad en que trabaja				
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a				Prueba: Preliminar <input type="text"/> Final <input type="text"/>
Apellidos y nombre del jefe de la unidad:				

Indicaciones: Complete este formulario y devuélvalo a la Unidad de Recursos Humanos de la municipalidad, para su posterior archivo, registro y revisión.

ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
Competencias requeridas en el puesto de trabajo	Detalle cómo la persona titular ha demostrado las competencias relacionadas con su puesto, describa los indicadores que facilitan la puesta en práctica de las competencias requeridas por el cargo y explique cómo han contribuido a la unidad en este período.
Compromiso con la municipalidad	Describa las acciones del empleado respecto a los valores institucionales y el grado de compromiso con la municipalidad
Relaciones interpersonales	Detalle como son las relaciones para con los demás por parte del nuevo empleado, ya sean jefes, colegas, subordinados, etc. Además describa los inconvenientes observados si estos son relevantes y las competencias reflejadas al momento de interactuar con los demás.
Asistencia	Describa el comportamiento del empleado si su asistencia es regular o si este muestra irregularidad, tener muy en cuenta su conducta antes de ser contratado.
Puntualidad	Señale la puntualidad y ausencias que podrían representar un patrón importante en la conducta de empleado y por consiguiente afectar directamente sus actividades laborales.
potencial	Identificar si la persona posee potencial para desarrollar otras habilidades que le permitan desempeñarse en otras áreas.
Trato hacia los usuarios	<p>Analizar las siguientes preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Se dirige con respeto a los usuarios de la municipalidad? ¿Trata con respeto a toda la persona que solicitan servicios en la municipalidad? ¿Posee iniciativa al momento de solucionar los problemas que presenten los usuarios? ¿Brinda calidad en el servicio al usuario? ¿Hace que el contribuyente se sienta satisfecho con el servicio brindado? ¿Los usuarios son atendidos de manera eficaz y eficiente? <p>Tomar en cuenta si no existen quejas formales respecto al empleado. Indicar la calidad del trato que tiene para con los usuarios en base a Antecedentes durante el periodo de evaluación y conducta que ha visto del empleado.</p>

OBSERVACIONES

En este apartado exhibir puntos y observaciones relevantes sobre el desempeño general del empleado, durante todo el período de prueba y observaciones adicionales a considerar posteriormente.

Señale otros aspectos como habilidades técnicas y competencias que pueden ser mejoradas

DECISIÓN DE CONFIRMACIÓN

Emitir decisión de confirmación. En caso Evaluación de periodo de prueba ha empleado remitir copia a personal de la Unidad de Recursos Humanos con los resultados de la evaluación para redactar acuerdo

Jefe de la Unidad

Firma y Sello

Empleado

San Salvador, ____ de ____ de ____

ANEXO 14: Modelo de Objetivos de Desempeño

Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco Objetivos de desempeño.



Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de.....

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido		Segundo apellido		Nombre	
No. de DUI	Periodo de los objetivos desde..... hasta.....		Categoría del puesto		
Unidad en que trabaja					
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a				Cargo que ocupa	
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a				Cargo que ocupa	

INDICACIONES

Definición de Objetivos: se debe desarrollarse con el jefe de Unidad y el empleado, utilizando como apoyo el perfil del puesto donde se detalla las competencias necesarias para el cargo, o en su defecto un acuerdo que involucre el desarrollo de las actividades del empleado durante el año.

Los objetivos a establecer no deben ser más de 5 y como mínimo se aceptaran 3 objetivos; el último objetivo de ellos se deberá enfocar en el desarrollo del empleado.

Responda por favor las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las responsabilidades claves de su puesto de trabajo en la unidad a la que pertenece para el año entrante?

De manera concreta y tomando en cuenta la importancia, emita un Listado de las responsabilidades esenciales, para posteriormente establecer los objetivos de desempeño para el siguiente año.



Objetivo N 1			
¿Que se pretende lograr?	¿Cómo se pretende lograr el objetivo?	¿Qué competencias habilidades, valores y comportamientos son necesarios para el cumplimiento del objetivo?	Recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo

Objetivo N 2			
¿Que se pretende lograr?	¿Cómo se pretende lograr el objetivo?	¿Qué competencias habilidades, valores y comportamientos son necesarios para el cumplimiento del objetivo?	Recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo

Objetivo N 3			
¿Que se pretende lograr?	¿Cómo se pretende lograr el objetivo?	¿Qué competencias habilidades, valores y comportamientos son necesarios para el cumplimiento del objetivo?	Recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo

Objetivo N 4			
¿Que se pretende lograr?	¿Cómo se pretende lograr el objetivo?	¿Qué competencias habilidades, valores y comportamientos son necesarios para el cumplimiento del objetivo?	Recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo

Objetivo N 5		
¿Cuáles son las necesidades de aprendizaje y desarrollo del desempeño para lograr los objetivos anteriormente descritos?	Recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo	Tiempo para cubrir las necesidades

Jefe de la unidad

Firma y sello

Empleado

La paz, ____ de ____ del _____

ANEXO 15: Modelo de Evaluar el Desempeño Basado en Competencias

Alcaldía municipal de Santiago Nonualco Evaluación del Desempeño



Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el mes de.....de 20.....

Identificación del empleado/a y de sus superiores

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
No. de DUI	Periodo de los objetivos desde..... hasta.....	Categoría del puesto
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a		Cargo que ocupa

INDICACIONES

La actividad será realizada por el jefe de unidad y el empleado.

El jefe o encargado de la unidad de recursos humanos, dará fe del proceso de evaluación y validará de la calificación determinada del empleado.

Incorporar los objetivos del desempeño determinado al inicio del año.

Los resultados de la evaluación se harán del conocimiento del empleado, se consignará un documento para copia del archivo de la Unidad de Recursos Humanos (como insumo del Plan de Desarrollo y Capacitación).

Realizar esta práctica de forma transparente, objetiva y responsable.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En siguiente apartado se abordarán los puntos relevantes asociados al desempeño del empleado, durante todo el período de evaluación con relación a las responsabilidades, objetivos y competencias involucradas en el desarrollo de actividades que ejecuta el evaluado.

Relate de forma específica cada uno de los objetivos planteados en el formato de objetivos de desempeño al inicio del año, se deben incluir cambios u objetivos adicionales que resultaron durante el periodo de trabajo.

- ◆ A continuación se muestra un ejemplo de cómo se deben colocar las observaciones ya sean positivas o negativas, con respecto a las distintas competencias correspondientes a cada cargo; en el caso correspondiente.

Competencias	Observaciones.		
Adaptación	✓ Buena incorporación y relaciones laborales con los demás empleados.	✓ Aprendizaje regular, necesita trabajar las nuevas circunstancias laborales	✓ Buen dominio corporal y verbal ante las nuevas situaciones.

Competencias	Observaciones.		
Adaptación	✓	✓	✓
Compromiso	✓	✓	✓
Conciencia organizacional	✓	✓	✓
Desarrollo personal	✓	✓	✓

Iniciativa	✓	✓	✓
Integridad	✓	✓	✓
Orientación a resultados	✓	✓	✓
Orientación al cliente	✓	✓	✓
Pro actividad	✓	✓	✓
Responsabilidad	✓	✓	✓
Temple	✓	✓	✓
Perseverancia	✓	✓	✓
Innovación	✓	✓	✓
Flexibilidad	✓	✓	✓

Trabajo en equipo	✓	✓	✓
Colaboración	✓	✓	✓
Orientación al cliente	✓	✓	✓
Aprendizaje continuo	✓	✓	✓
Confianza en sí mismo	✓	✓	✓
Autocontrol	✓	✓	✓
Ética	✓	✓	✓
Apoyo a los compañeros	✓	✓	✓
Calidad del trabajo	✓	✓	✓
Comunicación efectiva.	✓	✓	✓

Desarrollo estratégico de los recursos humanos	✓	✓	✓
Gestión	✓	✓	✓
Habilidad analítica	✓	✓	✓
Innovación	✓	✓	✓
Liderazgo	✓	✓	✓
Negociación	✓	✓	✓
Pensamiento estratégico	✓	✓	✓
Responsabilidad personal	✓	✓	✓

Contestar en base a las siguientes preguntas:

- ¿Se cumplió el objetivo en base a los lineamientos requeridos y de forma oportuna?
- ¿Se manifestaron a través de la práctica las competencias clave para este objetivo?
- ¿se utilizaron los recursos existentes de manera eficiente, para el logro del objetivo?
- ¿presentó algún obstáculo en el cumplimiento del objetivo?
- ¿Cuáles son las áreas que necesitan mayor desarrollo y aprendizaje?

Objetivo N 1

Objetivo N 2

Objetivo N 3

Objetivo N 4

Objetivo N 5

RETRO ALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO:

Información sobre su apreciación respecto a cómo fue dirigido por su Jefe durante el periodo de evaluación, áreas de trabajo que se podrían mejorar

CUADRO DE VALORACIÓN / CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Registro: Este grado solo puede ser usado para quienes han estado trabajando en la organización durante un período inferior a los 6 meses. Utilizar para señalar que el titular está realizando un trabajo plenamente satisfactorio, pero que aún no está en condiciones de rendir como un funcionario "competente" ya que necesita información sobre la municipalidad y sus unidades.

Competencia Débil: Esto significa que el titular no pudo cumplir en forma satisfactoria las expectativas básicas de su trabajo.

Competente: es aquel en el cual el empleado ha cumplido con las expectativas básicas de su trabajo debido a que logró los objetivos propuestos, con las normas acordadas y además demostró las competencias requeridas.

Destacado: es aquel donde el empleado ha excedido de forma excepcional las expectativas de su trabajo debido a que sobrepasó de forma significativa sus objetivos, y demostró las conductas requeridas a un alto nivel.

Comentario Por Parte Del Empleado

Solicitar al empleado que comente respecto al proceso de evaluación, incluyendo su acuerdo o desacuerdos respecto a la calificación asignada

Comentarios del Jefe de Unidad de Gestión del Talento Humano

(Nombre del Jefe de la Unidad de Recursos humanos) estoy de acuerdo con la calificación asignada por

Comentarios:

(Nombre del Jefe de la Unidad de Recursos humanos) estoy en desacuerdo con la calificación asignada por (Nombre del jefe de Unidad) por las siguientes razones:

**CALIFICACIÓN DEL
DESEMPEÑO FINAL**

Señalar la calificación obtenida

Registro

Competencia Débil

Competent

Destaca

Jefe de la unidad

Firma y sello

Empleado

La Paz, ____ de ____ de ____

ANEXO 16: Modelo de Guía de Capacitación Estratégicas

GUIA DE CAPACITACION ESTRATEGICA



- 1. Mencione los cambios más importante que haya experimentado durante los últimos tres años en las siguientes áreas:**
Calidad en el servicio: _____
Eficiencia: _____
Atención al usuario _____
Tecnología de información : _____
- 2. Describa la capacitación que considera implementar en estas áreas considerando cambios que prevé para los próximos 3 años**

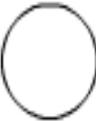
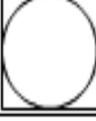
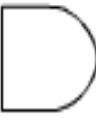
- 3. En qué grado los programas actuales de capacitación alcanzan estas necesidades?**
Completamente ____ Más o menos ____ Nada ____
- 4. Consigne los tres objetivos de capacitación más importantes que dicta la estrategia de la Alcaldía**

- 5. Menciones áreas de capacitación actuales y establezca la necesidad estratégica de cada una ¿estas necesidades son aun validas?**
Programa _____
Necesidad estratégica _____
¿Es válida? SI/NO _____
Programa _____
Necesidad estratégica _____
¿Es válida? SI/NO _____
Programa _____
- 6. ¿Qué es lo más importante que sus empleados necesitan aprende?**

- 7. ¿Cuáles son los temas de capacitación que más les cuesta comprender a sus subordinados?**

ANEXO 17: Simbología ASME

SIMBOLOGÍA EMPLEADAS PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJO GRAMAS (ASME)

SIMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.