

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TESIS:

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS
HUMANOS QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INTERNA
DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE,
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2009”**

PRESENTA:

Br. APARICIO GARCÍA, NELSON

Br. OCHOA DÍAZ, MODESTO

Br. RIVERA PANAMEÑO, WILBER ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2009

SAN MIGUEL / EL SALVADOR / CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vice-rector Académico: Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos
Vice-rector Administrativo: Lic. Oscar Noé Navarrete
Fiscal General: Dr. René Madecadel Perla Jiménez
Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Decana en funciones: Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario de la Facultad: Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jefe de Departamento: Msc Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios
Procesos de Graduación: Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Docente Director: MAE Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández
Asesor Metodológico: Lic. Rubén Edgardo Sánchez Torres

San Miguel, Noviembre de 2009.

AGRADECIMIENTOS

AL DOCENTE DIRECTOR:

Por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación. Por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi mucha admiración.

AL ASESOR METODOLÓGICO:

Por su enseñanza y ayuda en la metodología de la investigación. Sus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para sentirnos satisfechos en la participación dentro del proyecto de investigación

AL COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN.

Quién de manera permanente coordinó nuestra atención, agilizando todos los trámites que el proceso de graduación conlleva.

A TODOS LOS COMPAÑEROS.

A todos nuestros compañeros(as) por compartir momentos de alegrías y tristezas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día en la universidad una experiencia inolvidable.

A TODO EL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE.

Especialmente al señor alcalde Manuel Campos por permitirnos realizar el presente trabajo de graduación en la institución que preside y al Prof. Ángel Martínez y a todos los empleados por proporcionarnos la información necesaria para la realización de nuestro trabajo.

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

Por ser nuestra casa de estudios, por formarnos, acercarnos el conocimiento y convertirnos en profesionales en la sociedad. Por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

- Agradezco primeramente a Dios por haberme acompañado y conducido de la mejor manera y no dejarme caer en los momentos difíciles que viví durante todo el camino de mi formación académica:
- A mis padres Joel Aparicio y María del Carmen García: Por haber brindado todo su apoyo y ser los mejores en toda mi formación académica y nunca descansar conmigo brindándome esos maravillosos consejos que me condujeron hasta donde estoy en mi vida.
- A mi queridísima esposa Sarita: Por ser la que me acompañó con sus ánimos que me levantaban de donde estuviera anímicamente, la que siempre luchó junto a mí en este proceso de investigación.
- A mis Tíos: Por haber dado todo ese apoyo incondicional que siempre encontraba en todo momento de parte de ellos.
- A la Licda. Dinora Elizabeth Rosales: Por haberme ayudado en este largo camino y verme apoyado de la mejor manera con sus consejos tan sabios, mi admiración para ella.
- A mis compañeros de estudio: Por brindarme toda su amistad y apoyo durante toda la formación académica.
- A mis amigos compañeros de Tesis Wilber y Modesto: Por permitirme ser su amigo y acompañarme en todo el proceso académico.
- Y a todas aquellas personas amigas que me brindaron todo el apoyo que tanto necesitaba en todo momento.

“EL SEÑOR ES MI PASTOR Y CON EL NADA ME FALTARA, (SALMO 23.1)”

Nelson Aparicio García

DEDICATORIA

- Agradezco primeramente a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca. El creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.
- A mi mamá y mi papá por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico esta tesis.
- A mis hermanas por sus comentarios, sugerencias y opiniones. Además de ser hermanas son la mejor compañía para compartir el mismo techo.
- A Nuria, por ser quién eres y formar parte de mí.
- A la Licda. Dinora Elizabeth Rosales por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi mucha admiración.
- Al Profesor Ángel Martínez por ayudarme a lo largo de la tesis desinteresadamente y brindarme su amistad.
- A mis amigos: Juan Carlos, Will Mejía, Isaac, Cristian, Andrés, Jenny Lourdes, Vilma Cecilia, Adin; , porque gracias a ellos sé lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, gracias por estar conmigo estos 5 años, por aconsejarme, regañarme, compartir risas y llantos en todo este tiempo.
- A mis amigos de la universidad: Wilber y Nelson por permitirme conocerlos. Por ayudarme y estar conmigo a lo largo de la carrera, y aun después...

- A cada uno de los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.
- Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Gracias a todos!!

Gracias por ayudarme a lograrlo.

Los quiero mucho....

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Fil. 4:13

Noviembre 2009



Modesto Ochoa Díaz

DEDICATORIA

- A mi Padre Celestial: Por darme la fuerza para seguir a delante permitiéndome cumplir mis sueños, a El sea toda l a gloria.

- A mis Padres, a mis hermanas, sobrinas y a mi cuñado gracias por su apoyo son muy valiosos para mí.

- Mis Abuelos José de la Cruz Martínez & Marta Isabel Garay, gracias por estar conmigo siempre, por enseñarme la virtud del trabajo y motivarme a seguir adelante. Los amo con todas las fuerzas de mi corazón... con mucho cariño les dedico este titulo.

- A mis tíos, Rosa de Turcios, gracias por haber incidido en mi niñez formando en mí un hombre de bien.

- De Una forma muy especial a Pedro Martínez Panameño y familia, a quien aprendí a querer como mi padre gracias por su apoyo, por sus consejos, por motivarme siempre a seguir adelante haciendo de mis logros sus logros.

- A mis primos y primas que Dios les bendiga, les quiero mucho.

- A la Licenciada Dinora Elizabeth Rosales Hernández, por su amistad y comprensión en momentos cruciales en mi formación académica y de manera muy especial por su asesoría brindada en este proceso de graduación, infinitas gracias.

- A mis docentes y compañeros gracias por todo cuanto me han enseñado, que Dios les bendiga.

- A mis amigos (mis panas), por que son mejor dos que uno solo, gracias por ser mi aliciente en los momentos difíciles y por estar siempre conmigo.

Wilber Alexander Rivera Panameño

Índice	Pág.
Introducción.....	i
CAPITULO I	
1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	4
1.3 Justificación de la Investigación.....	4
1.4 Delimitación de la Investigación.....	6
1.4.1 Delimitación de Tiempo.....	6
1.4.2 Delimitación Geográfica.....	6
1.4.3 Delimitación de Recursos.....	6
1.4.3.1 Recursos Humanos.....	6
1.4.3.2 Recursos Materiales.....	6
1.4.3.3 Recursos Financieros.....	6
1.5 Objetivos de la Investigación.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Formulación de Hipótesis.....	8
1.6.1 Hipótesis General.....	8
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	8
1.7 Matriz de Operacionalización de Hipótesis.....	9
CAPITULO II	
2 Marco de Referencia.....	12
2.1 Marco Normativo.....	12
2.1.1 Código Municipal.....	12
2.1.2 Constitución de la República de El Salvador.....	13
2.1.3 Código de Trabajo.....	14
2.1.4 Normas de Control Interno.....	15
2.2 Marco Histórico.....	15
2.3 Marco Teórico.....	17
2.3.1 Unidad de Recursos Humanos.....	17
2.3.1.1 Reclutamiento.....	18

2.3.1.2 Selección.....	18
2.3.1.3 Contratación.....	19
2.3.1.4 Inducción.....	21
2.3.1.5 Capacitación.....	22
2.3.2 Servicios de Calidad.....	22
2.3.2.1 Motivación.....	23
2.3.2.2 Satisfacción.....	24
2.3.2.3 Objetivos.....	25
2.3.3 Estructura Organizativa.....	26
2.3.3.1 Autoridad.....	27
2.3.3.2 Unidad de Mando.....	29
2.3.3.3 Manuales Administrativos.....	29
2.3.3.4 Organigramas.....	31
2.3.4 Mejor Desempeño de los Empleados.....	32
2.3.4.1 Calidad de Vida.....	32
2.3.4.2 Mejor Servicio.....	33
2.3.5 Herramientas Administrativas.....	34
2.3.5.1 Comunicación.....	35
2.3.5.2 Coordinación.....	37
2.3.5.3 Instrucciones.....	38
2.3.5.4 Registros.....	38
2.3.6 Desarrollo de Funciones.....	39
2.3.6.1 Metas.....	40
2.3.6.2 Calidad.....	41
2.3.6.3 Tiempo.....	42
2.3.7 Plan de Incentivos.....	42
1.3.7.1 Retención de Empleados.....	43
1.3.7.2 Beneficios.....	45
2.3.8 Motivación de los Empleados.....	46
2.3.8.1 Atención al Cliente.....	47
2.3.8.2 Satisfacción del Cliente.....	49
2.3.8.3 Aptitudes (talento).....	57
2.3.9 Programas de Capacitación.....	58

2.3.9.1 Necesidades.....	61
2.3.9.2 Habilidades.....	62
2.3.9.3 Destrezas.....	63
2.3.10 Obtención de Conocimientos.....	63
1.3.10.1 Conocimiento.....	65
2.3.10.2 Entrenamiento.....	67
2.3.10.3 Información.....	67

Capítulo III

3 Metodología de la Investigación.....	69
3.1 Tipo de Investigación.....	69
3.2 Población.....	69
3.3 Muestra.....	69
3.4 Fuentes para Obtención de Información.....	69
3.4.1 Fuentes Primarias.....	69
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	69
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
3.5.1 La Entrevista.....	70
3.5.2 El Cuestionario.....	70
3.5.3 Técnicas de Recolección de Datos.....	70
3.5.3.1 Observación Directa.....	70
3.5.3.2 Entrevista.....	70
3.5.3.3 Encuesta.....	71
3.6 Procesamiento de Datos.....	71

Capítulo IV

4 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	72
4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados del Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la Alcaldía Municipal de San Jorge.....	72
4.2 Presentación, Análisis e Interpretación de la Entrevista Dirigida a Alcalde Municipal de San Jorge.....	103
4.3 Conclusiones.....	104

4.4 Recomendaciones.....	106
--------------------------	-----

Capitulo 5: “Propuesta para la Creación de una Unidad de Recursos Humanos que Contribuya a Mejorar la Competitividad Interna de los Empleados en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel, año 2009” **107**

5.1 Antecedentes.....	109
5.2 Justificación.....	110
5.3 Misión del Departamento de Recursos Humanos.....	112
5.4 Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	112
5.5 Valores.....	112
5.6 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.....	113
5.6.1 Objetivo General.....	113
5.6.2 Objetivos Específicos.....	113
5.7 Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de San Jorge.....	114
5.8 Estructura Organizativa Propuesta de la Alcaldía Municipal de San Jorge.....	115
5.9 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos...	116
5.10 Metas del Departamento de Recursos Humanos.....	117
5.10.1 Meta General.....	117
5.10.2 Metas Específicas.....	117
5.11 Estrategias del Departamento de Recursos Humanos.....	118
5.11.1 Estrategia General.....	118
5.11.2 Estrategias Específicas.....	118
5.12 Políticas del Departamento de Recursos Humanos.....	119
5.12.1 Política General.....	119
5.12.2 Políticas Específicas.....	119
5.13 Distribución en Planta de Alcaldía Municipal de San Jorge.....	120
5.14 Distribución en Planta Propuesta a Alcaldía Municipal de San Jorge.....	121
5.15 Distribución en Planta de Unidad de Recursos Humanos.....	122
5.16 Presupuesto de Prestaciones Laborales.....	123

5.17 Materiales a Utilizar en el Departamento de Recursos Humanos.	124
5.17.1 Recursos Materiales.....	124
5.17.2 Mobiliario y Equipo.....	124
5.18 Papelería y Artículos para Oficina.....	125
5.19 Manuales Administrativos.....	127
5.19.1 Manual de Organización.....	129
5.19.2 Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	138
5.19.3 Políticas del Departamento de Recursos Humanos...	151
Referencias.....	154
ANEXOS	
Anexo n° 1.....	154
Anexo n° 2.....	167
Anexo n° 3.....	168
Anexo n° 4.....	169
Anexo n° 5.....	170
Anexo n° 6.....	171
Anexo n° 7.....	172
Anexo n° 8.....	173
Anexo n° 9.....	176
Anexo n° 10.....	177
Anexo n° 11.....	178
Anexo n° 12.....	180

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de grado denominado “Propuesta de Creación de una Unidad de Recursos Humanos que Contribuya a mejorar la Competitividad Interna de los empleados en la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel, año 2009” tiene como finalidad contribuir a la implementación de una adecuada administración de recursos humanos que contribuya al logro de los objetivos.

En el capítulo uno se presenta el marco metodológico en donde se describe la definición del problema, detallándose que el problema principal que afecta la institución que principalmente es la falta de una unidad de recursos humanos, además se establecen los objetivos de la investigación.

El capítulo dos contiene el marco teórico que son importantes para toda la investigación, ya que proporcionan la base sobre la cual se fundamenta la propuesta de solución al problema de estudio y que sin ellos sería difícil sustentar las salidas viables al problema determinado. En el capítulo tres se define el tipo de investigación y se establecieron los métodos de muestreo que se utilizaron en este capítulo también se describe con que se realizará la tabulación, análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo cuatro se llevo a cabo la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, entre ellos se mencionan: falta del departamento de recursos humanos, problemas relacionados con la motivación, reclutamiento, evaluación desempeño y otros. Y se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos durante la investigación.

En el capítulo cinco se plantea la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, el cual contiene lineamientos para realizar una eficiente administración de personal, además se presenta el organigrama.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La Alcaldía Municipal de San Jorge surge con la necesidad de constituir una Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para formar su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común 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

La Alcaldía Municipal de San Jorge surgió en el año 1920 teniendo como su primer alcalde a don Alfonso Martínez y su primer secretario a Eduardo Castillo Trejos, el primer síndico de la municipalidad fue el Profesor Pedro Ramírez. Su edificio actual fue construido durante la gestión de don Natividad Campos Fonseca quien fungió como alcalde desde 1973 hasta 1979, tuvo la satisfacción de lograr la construcción de la Casa Comunal, así como el Mercado Municipal, el adoquinado de algunas calles adyacentes a la plaza pública².

El Municipio de San Jorge obtuvo el título de Villa el 19 de Febrero de 1998 según Decreto Legislativo N° 228 y posteriormente recibe el título de Ciudad el 21 de Octubre de 1999 según Decreto Legislativo N° 736.³

Uno de los principales retos y desafíos de la comuna de San Jorge es el Diseño y la Implementación de las Reformas Institucionales para construir una gestión más transparente, partiendo de la necesidad de ampliar las fronteras de lo que usualmente los administradores municipales entienden por transparencia y rendición de cuenta.

¹ Entrevista a Ángel Martínez, Secretario Municipal.

² Ibíd.

³ Entrevista a Manuel Campos, Alcalde Municipal.

La complejidad de los procedimientos administrativos y excesiva burocracia, carencia de sistemas informativos de libre acceso público a la información relacionada sobre servicios, trámites y otros actos de gobierno municipal, la falta de transparencia en la asignación y uso de los recursos presupuestarios y solventar el endeudamiento⁴.

La municipalidad de San Jorge como institución pública es regulada principalmente por el Código Municipal y otras leyes de la República, así como asesoría por parte de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM). Por otra parte es fiscalizada y controlada por la Corte de Cuentas de la República quien vela por el buen uso de los fondos públicos⁵.

En la Estructura Administrativa de la Alcaldía Municipal de San Jorge se identifican tres áreas funcionales:

- Finanzas: En este se realizan las tareas de ejecución de proyectos, contabilidad, tesorería y la UACI (Unidad de Adquisición y Contratación Institucional).
- Servicios municipales: Realizando las tareas de monitorear y supervisar la prestación de servicios públicos, controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de aseo, mercado municipal, alumbrado público, cementerio y registro de estado familiar.
- Registro de control tributario: Que tiene entre sus principales funciones integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes y cobros⁶.

⁴ Entrevista a Ángel Martínez, Secretario Municipal.

⁵ *Ibíd.*

⁶ Análisis Administrativo a Alcaldía Municipal de San Jorge.

La Alcaldía Municipal de San Jorge como institución pública, tiene como función garantizar el bienestar de los habitantes, así como el desarrollo económico, social y cultural, además de ofrecer un servicio de calidad a la población. La municipalidad de San Jorge es una institución con una creciente demanda en la prestación de servicios como lo establece el Código Municipal y otras leyes de la República, lo cual implica mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los empleados para ofrecer un mejor servicio.⁷

Es importante recalcar que para mejorar la eficiencia y eficacia en los empleados es necesario que estos cuenten con programas de capacitación y entrenamiento para reforzar sus conocimientos, lo cual no se están llevando a cabo debido a la falta de Planificación de Recursos Humanos. También otra problemática con la que cuenta actualmente la institución es que no existe un plan de incentivos para los empleados, además no existe una buena comunicación entre los empleados de los niveles operativos con los del nivel superior.⁸

Tampoco se pone en práctica el trabajo en equipo y no se establecen metas para el logro de objetivos lo que no permite a la institución conocer hacia donde se dirige. Esto permite que en todas las áreas que actualmente posee la institución existan deficiencias, los cuales imposibilitan a que los servicios prestados sean eficientes y de calidad.⁹

Además en el área administrativa no se cuentan con todas las herramientas administrativas de apoyo que permitan que los empleados conozcan sus funciones ya que actualmente solo cuentan con el Manual de Procedimientos y el Manual de Funciones. En la institución tampoco existen controles internos lo que no permite detectar los errores a tiempo para corregirlos, en el plano gerencial no cuenta con misión, visión, ni objetivos, lo que hace que los empleados no se sientan identificados con el rumbo de la institución¹⁰.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ Análisis Administrativo a Alcaldía Municipal de San Jorge.

Una de las graves dificultades con que cuenta dicha institución es la baja recaudación de impuestos, por lo que tienen que hacer uso de financiamiento externo lo que hace tener comprometido los niveles de liquidez, debido al endeudamiento. Tampoco se cuentan con políticas de cobros de impuestos y tasas lo que hace que la recaudación sea baja, y la falta de planes de inversión municipal lo que crea que los proyectos de inversión no se lleven a su ejecución. Otra deficiencia es la falta de Herramientas Administrativas en función de Gestión Municipal, lo que no permite que la gestión pública se realice de manera ágil y oportuna en beneficio de la población del municipio de San Jorge¹¹.

La Unidad de Recursos Humanos, es la base donde se fundamentará la investigación, y representa la solución a la mayoría de problemas o necesidades de las áreas funcionales, ya que esta se encargará de realizar la Planificación de Recursos Humanos, llevar a cabo Programas de Capacitación y Entrenamiento, Programas de Incentivos, ejecutar Herramientas Administrativas de Apoyo, mejorar los niveles de comunicación, de cultura, y de liderazgo, con lo que se lograría la efectividad de los empleados al momento de prestar los servicios a la población.¹²

1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo Influye la Creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Competitividad Interna de los Empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge, Departamento de San Miguel?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizará en el Municipio de San Jorge con los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal, por ser estas personas las garantes de ofrecer un buen servicio a la comunidad, ya que están siendo afectadas por la carencia de una Unidad de Recursos Humanos.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

Se ha seleccionado el área de San Jorge porque en el reside una población perteneciente a las clases populares del país, cuyo acceso a servicios municipales es limitado o de mala calidad, no obstante que dicha demanda de servicios se ha intensificado.

Una Unidad de Recursos Humanos le permitiría a la Alcaldía Municipal de San Jorge potenciar la competitividad interna de los empleados, ya que con ella se llevaran a cabo Programas de Reclutamiento, Selección, Capacitación e Inducción, y a la vez se les brindará a los empleados Programas de Incentivos, la Promoción de Valores y el Establecimiento de Objetivos y Metas.

También una Unidad de Recursos Humanos ayudaría a ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados para mejorar la calidad de servicios prestados por la municipalidad como lo establece el Código Municipal y otras leyes de la República. El Recurso Humano en una Institución, sea pública o privada juega un papel importante en el desarrollo de esta. Es por ello que invertir en esta área trae consigo el desarrollo institucional, fortaleciendo el crecimiento económico y social.

Esta investigación es de vital importancia para los empleados de dicha institución, ya que proporciona información clara sobre el desempeño que estos tendrán a la hora de prestar un servicio, también le servirá a ciudadanos interesados y comprometidos con el desarrollo municipal siendo este un apoyo para generar conciencia y poder presionar a las autoridades municipales a resolver dicha problemática y buscarle soluciones efectivas para no seguir con empleados incompetentes que prestan servicios de mala calidad.

Esta solución consiste en Crear una Unidad de Recursos Humanos con el propósito de preparar y no solo reclutar al personal idóneo para cada puesto de la organización, sino también implica que, una vez que se tenga al personal con el perfil que la empresa necesita, esta sea capaz de mantenerlo a través de capacitaciones, incentivos monetarios y no monetarios, entrenamiento y desarrollo de carrera profesional, etc.

Una combinación de todos los aspectos anteriores le brindará a la comunidad de San Jorge recibir servicios municipales contemplados en el Código Municipal y otras Leyes de la República de manera eficiente y de calidad, lo cual contribuirá a un desarrollo local integrado.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 DELIMITACIÓN DE TIEMPO.

El desarrollo de la Propuesta de Creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Jorge, será durante un espacio de tiempo de 9 meses comprendidos desde el mes de marzo hasta el mes de noviembre del 2009.

1.4.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.

El espacio geográfico que comprende la entidad en estudio es el Barrio Concepción, Municipio de San Jorge, Departamento de San Miguel, dicho municipio posee una extensión de 37.7 Km. Está situado a 320 metros sobre el nivel del mar, 19.5 Km al oeste de la ciudad de San Miguel. Cabe mencionar que el municipio cuenta con 5 cantones y 8 caseríos.

1.4.3 DELIMITACIÓN DE RECURSOS.

1.4.3.1 RECURSOS HUMANOS

Dentro de los principales Recursos a utilizar en el desarrollo de la investigación tenemos al personal de la Alcaldía Municipal de San Jorge y el grupo investigador.

1.4.3.2 RECURSOS MATERIALES.

Para realizar la investigación se hará uso de los siguientes materiales: material didáctico, equipo de cómputo, equipo multimedia, etc.

1.4.3.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Este recurso es de gran importancia para llevar a cabo la investigación, por lo que todos los gastos que se lleven a cabo serán cubiertos con recursos propios de cada uno de los integrantes del grupo investigador.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

- Proponer la Creación de una Unidad de Recursos Humanos que contribuya a potenciar la competitividad interna de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge con el fin de ofrecer servicios de calidad.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados.
- Conocer el impacto que genera la falta de Manuales Administrativos en el desarrollo de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.
- Verificar si la falta de un Plan de Incentivos incide en la motivación de los empleados para prestar servicios eficientes y de calidad.
- Proponer la aplicación de programas de capacitación para facilitar la obtención de conocimientos en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.

1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.

- La creación de una Unidad de Recursos Humanos contribuirá a potenciar la competitividad interna de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge con el fin de ofrecer servicios de calidad.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- “El diseño de la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos permitirá mejorar el desempeño de los empleados”.
- “Los Herramientas Administrativas de Apoyo generarán un impacto en el desarrollo de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge”.
- “Un Plan de Incentivos incidirá en la motivación de los empleados para prestar servicios eficientes y de calidad”.
- “La aplicación de programas de capacitación facilitará la obtención de conocimientos en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge”.

1.7 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Nº	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	IDENTIFICACION DE VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
1	Proponer la creación de una Unidad de Recursos Humanos que facilite potenciar la competitividad interna de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge con el fin de ofrecer servicios de calidad.	La creación de una Unidad de Recursos Humanos facilitará potenciar la competitividad interna de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge con el fin de ofrecer servicios de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Recursos Humanos (X_1) 2. Servicios de Calidad (Y_1) 	Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de una organización, a fin de lograr con efectividad los objetivos que le den una ventaja competitiva. Servicios prestados de manera eficiente y eficaz a las personas que los requieren en el momento oportuno.	$X_{1,1}$ Reclutamiento $X_{1,2}$ Selección $X_{1,3}$ Contratación $X_{1,4}$ Inducción $X_{1,5}$ Capacitación $Y_{1,1}$ Motivación $Y_{1,2}$ Satisfacción $Y_{1,3}$ Objetivos
2	Establecer la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados.	El diseño de la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos permitirá mejorar el desempeño de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizativa. (X_2) 2. Mejor desempeño de los empleados. (Y_2) 	Es la representación gráfica de la composición de una empresa, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si las unidades, departamentos y secciones que la conforman. Es mejorar la eficiencia y eficacia de un empleado al grado de determinar o alcanzar los objetivos apropiadamente.	$X_{2,1}$ Autoridad $X_{2,2}$ Unidad de mando $X_{2,3}$ Manuales Administrativos $X_{2,4}$ Organigramas $Y_{2,1}$ Satisfacción $Y_{2,2}$ Calidad de vida $Y_{2,3}$ Mejor servicio

Fuente: Elaboración Propia

N°	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	IDENTIFICACION DE VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
3	Conocer el impacto que genera la falta de herramientas administrativas de apoyo en el desarrollo de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.	“Las Herramientas de Apoyo Administrativas generará un impacto en el desarrollo de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge”.	<ol style="list-style-type: none"> Herramientas Administrativas. (X₃) Desarrollo de funciones. (Y₃) 	<p>Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.</p> <p>Es la ejecución de todas las actividades que le competen a un empleado para el logro de objetivos y metas.</p>	<p>X_{3.1} Comunicación X_{3.2} Coordinación X_{3.3} Instrucciones X_{3.4} Registros</p> <p>Y_{3.1} Objetivos Y_{3.2} Metas Y_{3.3} Calidad Y_{3.4} Tiempo</p>
4	Verificar si la falta de un Plan de Incentivos incide en la motivación de los empleados para prestar servicios eficientes y de calidad.	“Un Plan de Incentivos incidirá en la motivación de los empleados para prestar servicios eficientes y de calidad”.	<ol style="list-style-type: none"> Plan de Incentivos. (X₄) Motivación de los empleados. (Y₄) 	<p>Son beneficios prestados a los empleados de una organización y estos pueden ser monetarios y no monetarios.</p> <p>Es una actitud general del individuo hacia su trabajo que puede ser favorable o desfavorable.</p>	<p>X_{4.1} Retención de empleados X_{4.2} Beneficios</p> <p>Y_{4.1} Atención al cliente Y_{4.2} Satisfacción del cliente. Y_{4.3} Aptitudes</p>

Fuente: Elaboración Propia

N°	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
5	Proponer la aplicación de programas de capacitación para facilitar la obtención de amplios conocimientos en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.	La aplicación de programas de capacitación facilitará la obtención de amplios conocimientos en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de Capacitación. (X_5) 2. Obtención de Conocimientos. (Y_5) 	<p>Conjunto de actividades que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos que permitan un mayor rendimiento del personal.</p> <p>Adquisición de nuevas ideas a cerca del trabajo, así como de habilidades y destrezas para realizar un mejor desempeño.</p>	<p>$X_{5,1}$ Necesidades $X_{5,2}$ Habilidades $X_{5,3}$ Destrezas</p> <p>$Y_{5,1}$ Conocimiento $Y_{5,2}$ Entrenamiento $Y_{5,3}$ Información</p>

Fuente: Elaboración Propia.



CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.

2.1 MARCO NORMATIVO.

Las municipalidades de la República de El Salvador se ven en la obligación de cumplir normas legales como cualquier otra institución pública por lo que a continuación se presenta algunos aspectos normativos a las que están sujetas.

2.1.1 CÓDIGO MUNICIPAL.

El artículo 2 del Código Municipal hace referencia a la importancia de los municipios, el cual dice de la siguiente manera.

“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 conducción de la parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común 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”.

“El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal”.¹³

También el Art. 3 del Código Municipal nos dice a cerca de la autonomía Municipal lo siguiente.¹⁴

“La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;

¹³ Corte Suprema de Justicia de El Salvador, Centro de Documentación Judicial, Código Municipal.

¹⁴ *Ibíd.*

2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.”

2.1.2 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

La Constitución de la República también hace referencia a las municipalidades, el Art. 202 nos dice lo siguiente.¹⁵

“Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por concejos formados de un Alcalde, un Sindico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de 21 años y originarios o vecinos del municipio, serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley (Código Municipal)”.

El Art. 203 nos hace referencia a la autonomía de los municipios el cual textualmente nos dice lo siguiente.

“Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.”¹⁶

¹⁵ Constitución Explicada, 7ª Edición, FESPAD Ediciones, Pág. 141.

¹⁶ Constitución Explicada, 7ª Edición, FESPAD Ediciones, Pág. 141.

Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional”.

El Art. 204 hace referencia a la autonomía de los municipios el cual comprende:¹⁷

- 1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas.
- 2º Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- 3º Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- 4º Nombrar y remover funcionarios y empleados de su dependencia.
- 5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- 6º Elaborar sus tarifas de impuestos.

El Art. 206 nos dice que los Planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo y las instituciones del Estado deberán colaborar en el desarrollo de los mismos.¹⁸

Y el Art. 207 se refiere a que todo tipo de bienes que pertenezcan o adquiera el municipio solo será utilizado para el beneficio de la localidad.¹⁹

2.1.3 CÓDIGO DE TRABAJO.

El Código de Trabajo establece las directrices para el cumplimiento de los deberes y derechos de los empleados y en los primeros artículos hace referencia a ello.

¹⁷ Constitución Explicada, 7ª Edición, FESPAD Ediciones, Pág. 142.

¹⁸ Constitución Explicada, 7ª Edición, FESPAD Ediciones, Pág. 143.

¹⁹ Constitución Explicada, 7ª Edición, FESPAD Ediciones, Pág. 144.

Art.1 Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.²⁰

Art.2 literal b) dice que regulan las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y semi-autónomas y sus trabajadores.²¹

2.1.4 NORMAS DE CONTROL INTERNO.

Las instituciones públicas deben de acatar las Normas de Control Interno para generar un mejor clima organizacional y tener un mejor desempeño en las labores, además las instituciones públicas reciben auditoría y fiscalización de parte de la Corte de Cuentas de la República, así como asesoría para el buen manejo de las finanzas.

2.2 MARCO HISTÓRICO.

El cantón El Zapote jurisdicción de Chinameca en el departamento de San Miguel se convirtió en pueblo en 10 de Julio del año de 1920 anexándosele inmediatamente el cantón Joya de Ventura según el historiador Jorge Lardé Y Larin, recibió tal honor del entonces presidente de El Salvador Don Jorge Meléndez.²²

San Jorge tuvo como su primer alcalde a don Alfonso Martínez y su primer secretario a don Eduardo Castillo Trejos, originario de Santa Elena, El primer sindico de la municipalidad fue el profesor Pedro Ramírez en cuyo honor la avenida principal del centro al sur de la población lleva su nombre de esta manera es recordada la memoria del maestro de varias generaciones.

²⁰ Código de Trabajo, República de El Salvador, Pág. 1

²¹ Ibíd.

²² Monografía de San Jorge.

La primera escuela de varones funcionó en el predio de la municipalidad ubicado al costado sur de la iglesia parroquial de la comunidad, predio que fue donado al Ministerio de Educación.²³

El primer director de la escuela de varones fue el profesor Juan Pablo Espinoza cuyo recuerdo se mantiene al haber nominado la Escuela Urbana Mixta Unificada de San Jorge con el nombre de “Juan Pablo Espinoza”. También funciona la escuela de niñas cuya primera directora fue la señora Albina Guerrero de García. Esa escuela de niñas funciono en el predio donde hoy esta ubicada el Centro Escolar “Juan Pablo Espinoza”. San Jorge tuvo como su primer juez de paz al señor Pedro Ulloa originario de la localidad. Según versiones de varios vecinos de Chinameca, por el año de 1865, obtuvieron concesión de la municipalidad para explotar una montaña virgen, situada al sur y rica en maderas de construcción y ebanistería.²⁴

La industria extractiva tuvo éxito y pronto se formo allí una aldea o caserío edificado en una hondada o joya en que se señoreaba una jurisdicción de Chinameca el valle o cantón de Joya del Zapote, pues muchas familias mas atraídas por la riqueza agrícola de la comarca y el auge de su comercio se avecindaron en este valle, que por el año de 1880 ya tenia escuela publica de primeras letras. Este valle y el vecino Valle Joya de Ventura se erigieron finalmente en pueblo con el nombre de San Jorge, por decreto legislativo del 10 de Julio de 1920.²⁵

SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE SAN JORGE.

San Jorge esta situado a 24 Km. Al poniente de San Miguel, unidos ambos municipios por una carretera asfaltada en buenas condiciones y unos 15 kilómetros al nor-oriente de la ciudad de Usulután, unidos también por una magnifica carretera que empalma a la autopista de El Litoral.

²³ Ibíd.

²⁴ Ibíd.

²⁵ Monografía de San Jorge.

Su extensión territorial es de unos 150 Kilómetros Cuadrados aproximadamente con una población de unos 12,000 habitantes y 300 kilómetros sobre el nivel de mar.²⁶

Sus límites territoriales son: al norte con el municipio de Chinameca que a la vez es su cabecera de distrito, al poniente con el municipio de Santa Elena en el departamento de Usulután, y al sur con el municipio de San Rafael Oriente del departamento de San Miguel que es también la cabecera departamental y cabecera de distrito. San Jorge cuenta en la actualidad con los cantones y caseríos siguientes: por el norte; San Julián y Candelaria y caserío El Mogote; por el poniente cantón Joya de Ventura y caserío Los Positos, por el sur-oriente el cantón la Ceiba y al nor-poniente el caserío El Dólar, Cantón La Morita. En el radio urbano están delimitados los barrios: Concepción, al norte de la población al sur se ubica el barrio Santa Rosa y al oriente el barrio Nuevo Paris.²⁷

2.3 MARCO TEÓRICO.

2.3.1 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

En tiempos históricos, lo que se llamaba como Recursos Humanos en las empresas se manejaba a través de un hombre de confianza del patrón, generalmente el contador de la empresa quien, además de sus responsabilidades específicas dentro de la compañía, tenía las de reclutar, emplear, liquidar sueldos, pagar y despedir a la gente. Pero con el paso del tiempo el universo de actividades y funciones de Recursos Humanos se fue ampliando cada vez más. Y hoy podemos ver que lo inherente a Recursos Humanos va desde cuestiones administrativas, como control de ausentismo y liquidación de sueldos, hasta cuestiones intangibles como las relacionadas con el desarrollo organizacional, las evaluaciones de desempeño y demás funciones que se focalizan directamente en las personas, ayudando a las mismas a alcanzar un buen nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra las necesidades a las que aspira cada individuo.²⁸

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ <http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh.shtml>

Cuando hablamos de construir el capital humano implica no solo conseguir al personal idóneo para cada puesto de la organización, sino también implica que, una vez que tengamos al personal con el perfil que la empresa necesita, la misma sea capaz de mantenerlo a través de capacitaciones, incentivos monetarios y no monetarios, entrenamiento y desarrollo de carrera profesional, etc.

2.3.1.1 RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos altamente capacitados para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. Por eso, al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige.²⁹

El reclutamiento nace de una necesidad de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Al proceso de reclutamiento, que muchas veces es extenso y variado, le sigue el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.³⁰

2.3.1.2 SELECCIÓN.

Es el proceso de elegir individuos que poseen cualidades para cubrir vacantes existentes o proyectadas a través de una serie de pasos específicos que se emplean para poder evaluar a los candidatos en diferentes dimensiones. Este proceso se inicia con la decisión de la cobertura de vacante y finaliza con el ingreso e inducción de la persona a la empresa.³¹

²⁹ http://www.koiwerrhh.com.ar/busqueda_reclutamiento.shtml

³⁰ *Ibíd.*

³¹ http://www.koiwerrhh.com.ar/busqueda_seleccion.shtml

Entrevista:

Es un elemento decisivo que se utiliza en el proceso de selección en el cual interactúan permanentemente el entrevistador y la persona que se postula para cubrir el puesto vacante. Esta herramienta es muy utilizada ya sea en pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto que es raro encontrar un caso en el que se haya contratado a alguna persona sin algún tipo de entrevista. Durante la misma no solo está expuesto el candidato sino también el selector que en ese momento es la cara visible de la empresa. Mientras que el selector obtiene información sobre el candidato el postulante obtiene información sobre la empresa.³²

2.3.1.3 CONTRATACION:

Es el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas. En este sentido es necesario tener en cuenta lo que expresa la legislación laboral, convenios internacionales en materia laboral, leyes y reglamentos de instituciones que regulan el trabajo en el país, tal es el caso del Ministerio de Trabajo, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Superintendencia de Pensiones y otras. El instrumento que se utiliza para concretizar la contratación de una persona se denomina contrato de trabajo y se define como contrato de trabajo: es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio a uno o varios patrones, instituciones, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.³³

El Código de Trabajo exige que estos instrumentos permanezcan en cada oficina o centro de trabajo donde permanece el trabajador. El mismo Código dice: Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos.

³² http://www.koiwerrhh.com.ar/busqueda_seleccion.shtml

³³ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 99

El contrato escrito es una garantía a favor del trabajador y su falta será imputable al patrono. Debe seguirse el esquema que plantea el mismo código para elaborar el contrato de trabajo.³⁴

TIPOS DE CONTRATO:

Contratación sector privado:

- contrato individual de trabajo
- contrato colectivo de trabajo.

Contratación sector público:

- Ley de Salarios
- Contrato indefinido de trabajo
- Contrato por servicios profesionales

Para llevar a cabo dicho contrato se deben llenar y presentar los siguientes documentos:³⁵

- Contrato de trabajo.
- Formulario de Seguro de Vida.
- Formulario de AFP.
- Solicitud de Empleo.
- DUI.
- NIT.
- Licencia de Conducir.
- Tarjeta del ISSS.
- AFP.
- Título de Educación Formal.
- Numero de Cuenta Bancaria.
- Diplomas de Educación no formal.
- Exámenes médicos: VDRL, Tórax, Heces, Etc.

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 100

Según lo establecido en el Código de Trabajo no está permitido pedir exámenes de embarazo ni el de VIH.

2.3.1.4 INDUCCIÓN:

Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador a la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. Se considera como un proceso por el que el trabajador empieza a comprender y a aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Es decir, es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización.³⁶

OBJETIVOS DE LA INDUCCION:

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria para la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en las personas actitudes positivas acerca de su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.
- Reducir el estrés y la ansiedad
- Reducir la rotación de personal.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros.

Los encargados de la inducción de personas a la organización corresponden al Departamento de Recursos humanos.

³⁶ *Ibíd.*

2.3.1.5 CAPACITACIÓN:

La capacitación es el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los Recursos humanos a los diferentes procesos de la organización. Es una actividad permanente y sistemática que muchas veces busca cambiar actitudes del personal para que puedan desempeñar y enfrentar en las mejores condiciones su trabajo.³⁷

La capacitación busca adaptar a la persona a una determinada empresa, perfeccionar sus capacidades técnicas con el objetivo de obtener resultados de calidad en su rendimiento presente y futuro. Con la aplicación de un plan de capacitación adecuado logramos que el trabajador se adapte a las exigencias cambiantes del entorno y que el perfil de conocimientos, actitudes y habilidades sean aquellos que el puesto requiere.³⁸

2.3.2 SERVICIOS DE CALIDAD:

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan.³⁹

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.⁴⁰

³⁷ <http://www.koiwerrhh.com.ar/capacitacion.shtml>

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ <http://www.gerenciasalud.com/art396.htm>

⁴⁰ *Ibíd.*

Definición de calidad en el servicio.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.⁴¹

Sensibilidad de los clientes a la calidad.

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos.

Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.⁴²

2.3.2.1 MOTIVACIÓN.

La motivación se define como la voluntad de realizar determinados esfuerzos dirigidos u orientados a cumplir un objetivo establecido. Todos los seres humanos se sienten motivados en los diferentes ámbitos donde se mueven, aunque varía entre diferentes individuos ya que las motivaciones humanas se basan en necesidades y no todos se interesan por cumplir las mismas. La motivación juega un papel muy importante en las organizaciones.

⁴¹ <http://www.gerenciasalud.com/art396.htm>

⁴² *Ibíd.*

Dentro de las mismas encontramos personas de diferentes culturas, religión, sexo, edad; por lo cual, cada una de ellas se puede sentir motivada por diferentes cosas. Y esto es lo que todo gerente debe tener presente, por eso es importante conocer a la gente con la cual trabajamos y a la cual tenemos a cargo.⁴³

Los gerentes de las organizaciones deben buscar aquellas cuestiones por las cuales se movilizan los seres humanos. Muy asociado al tema de la motivación encontramos el concepto de clima organizacional. Podemos decir que la motivación se produce a un nivel individual mientras que el clima organizacional se da a nivel global dentro de una empresa.⁴⁴

2.3.2.2 SATISFACCIÓN:

Es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta puede ser una actitud favorable o desfavorable para la organización y las personas, es decir una persona satisfecha es una persona productiva. Para Herzberg, en su teoría motivacional sostiene que gran parte de la satisfacción y motivación de las personas proviene del tipo de trabajo, por lo cual, este debe ser diseñado a fin de comunicar la máxima eficiencia a los factores motivadores. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo.⁴⁵

Así mismo, con la relación a la insatisfacción en el trabajo, se plantea que todo ser humano esta insatisfecho por los siguientes factores:

- Maltrato del jefe.
- Mala relación con el compañero.
- Un ambiente no agradable.
- Factor económico no atractivo.

⁴³ http://www.koiwerrhh.com.ar/organizaciones_teorias.shtml

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág., 168.

2.3.2.3 OBJETIVOS:

En muchas organizaciones se han dado rivalidades o malos entendidos entre propietarios y las personas que ahí laboran. Los roces son dañinos, tanto para unos como para otros. En términos gerenciales, se puede decir que la discordia se debe a que no existe un equilibrio en los objetivos de las partes. Solamente cuando se busquen objetivos con la filosofía ganar/ganar, se puede lograr armonía y desarrollo para todos. Por lo que es necesario considerar los objetivos comúnmente anhelados por la organización y las personas que la integran. Entre estos están:⁴⁶

OBJETIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Contar con personas altamente calificadas y con deseos de trabajar.
- Optimizar la inversión que realizan las personas contratadas.
- Lograr los objetivos que se proponen la organización a través de varias personas.
- Mantener la armonía necesaria para obtener mayor productividad.
- Disminuir los costos de contratación originadas por una alta contratación.
- Asegurar la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa.
- Contar con la asesoría necesaria para el resto de gerentes.
- Obtener propuestas para el aprovechamiento óptimo de las personas.

OBJETIVOS PARA LAS PERSONAS:

- Excelentes presentaciones.
- Seguridad física y psicológica en sus puestos de trabajo.
- Expectativas de desarrollo.
- Buena remuneración.
- Respeto y Buen trato.
- Relaciones amistosas y cordiales.
- Reconocimientos y participación.
- Prestigio a través de la imagen de la organización.
- Realización personal y laboral.
- Trabajo agradable.

⁴⁶ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág., 7.

2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.⁴⁷

Elementos de la organización: (requerimientos).⁴⁸

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Estructura Organizacional: (dos definiciones).⁴⁹

Stratregor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

⁴⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

⁴⁸ *Ibíd.*

⁴⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

2.3.3.1 AUTORIDAD.

Se define como el derecho que se le confiere a una persona dentro de una organización para tomar decisiones en el momento necesario y que favorezcan el logro de los objetivos encomendados. La autoridad se caracteriza por ser conferida de manera formal, a través de un nombramiento, carta oficial, memorando, o acuerdo de junta directiva o de alta gerencia. Esto no significa que las personas investida con dicha autoridad tenga un don de liderazgo o poder para influir positivamente en sus colaboradores.⁵⁰

En cambio el poder, se concibe como el la capacidad de una persona para lograr que los miembros bajo su cargo y responsabilidad realicen de buena forma lo que se les encomienda. La diferencia entre autoridad y poder es que la primera es conferida de manera formal y oficial, en cambio el poder es una capacidad natural que la persona posee para influir en otros y ejercer la autoridad. Lo ideal es que un gerente posea ambos atributos. La inexistencia de uno de ellos cuando se tiene un cargo de responsabilidad trae consecuencias negativas.⁵¹

AUTORIDAD DE ASESORIA O STAFF:

Es la facultad que se le asigna a un gerente o personas para aconsejar, recomendar y sugerir a otros, pero sin poder tomar ningún tipo de decisión. Se divide en interna (cuando sus miembros pertenecen a la organización) y externa (cuando la asesoría se contrata con personas fuera de la organización). En el caso del gerente de personas sería de staff ya que recomienda o asesora al gerente general de la asociación y al resto de gerentes que lo requieran. Es decir que, a nivel organizacional, su autoridad es de asesoría o "staff". La ventaja al ubicarla en esta primera posición, es que se cuenta con el respaldo y comunicación directa con la alta dirección o dueño. Se observan con más atención las recomendaciones que emite y el resto de gerencias apoyan más las iniciativas. Está obligada a desempeñar un papel estratégico mas protagónico.⁵²

⁵⁰ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 27

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 27

AUTORTIDAD LINEAL:

Es aquella que se le confiere a un gerente para que decida que hacer con los diferentes recursos asignados en un periodo determinado, siempre que se oriente al logro de los objetivos planteados en su plan de trabajo. El tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el gerente general. En este caso sucede de forma similar al resto de gerentes que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.⁵³

La ventaja al ubicar la gerencia de personas a un nivel de línea es que muchas veces la importancia de la alta dirección recae en la gerencia de mercadeo, finanzas o producción, dejando para última instancia la labor que se realiza en materia de seres humanos.⁵⁴

AUTORIDAD FUNCIONAL:

Es la facultad que se le asigna a un gerente de personas, para que resuelva un problema en un periodo estipulado en otra área y en coordinación con las otras personas que ahí laboran. Es decir, que mientras dure el proyecto el gerente a cargo de resolver el problema tendrá a cargo autoridad funcional, sobre las personas que le asignen como colaboradores en otra gerencia. Generalmente se designan como colaboradores a personas que tienen experiencia y conocen el caso.⁵⁵

Al ubicar la gerencia de personas en un nivel de decisión, y sobre todo dependiendo de cualquier otra gerencia que no sea la gerencia general, la situación se complica. Implica poca o ninguna importancia. su liderazgo es nulo y esta confinada a las labores de planilla y a otras actividades menos estratégicas.⁵⁶

⁵³ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 28

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 28

⁵⁶ *Ibíd.*

2.3.3.2 UNIDAD DE MANDO.

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición general para dar órdenes y esperar que estas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones generales se colocan en una cadena de mando y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.⁵⁷

Mientras la unidad de mando sostiene el concepto de línea continúa de autoridad. Afirma que una persona debe tener un solo superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.⁵⁸

2.3.3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.⁵⁹

OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

⁵⁷ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial, Pearson, Prentic Hall, Pág., 429.

⁵⁸ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial, Pearson, Prentic Hall, Pág., 429.

⁵⁹ Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 1ª Edición, 2004, pág. 128

- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, e integración de personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.⁶⁰

CLASIFICACIÓN:

1- POR SU CONTENIDO.

- **DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:** Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad.⁶¹
- **DE PROCEDIMIENTOS:** Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.⁶²
- **DE POLITICAS:** También denominados de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.⁶³
- **DE PUESTOS:** Conocida también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.⁶⁴

⁶⁰ *Ibíd.*

⁶¹ Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 1ª Edición, 2004, pág. 129

⁶² *Ibíd.*

⁶³ *Ibíd.*

⁶⁴ *Ibíd.*

- **DE BIENVENIDA:** Estos son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.⁶⁵

2.3.3.4 ORGANIGRAMAS.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si las unidades, Departamentos y Secciones que la conforman.⁶⁶

Importancia:⁶⁷

- Es el instrumento idóneo para transmitir gráficamente la composición de una empresa.
- Proporciona una imagen formal de la empresa.
- Constituye una fuente de consulta oficial.
- Facilita el conocimiento de una Organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis Organizacional.

Criterios a considerar en su preparación:⁶⁸

- **Precisión:** Las unidades y sus interrelaciones deben estar bien definidos.
- **Sencillez:** Deben ser lo más simple posible, para facilitar su comprensión.
- **Uniformidad:** Se debe homogeneizar el empleo de líneas, figuras y diseño.
- **Vigencia:** Para que tengan validez, deben mantenerse actualizados.

⁶⁵ *Ibíd.*

⁶⁶ Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 1ª Edición, 2004, Pág. 111.

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 1ª Edición, 2004, Pág. 112.

2.3.4 MEJOR DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.⁶⁹

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.⁷⁰

2.3.4.1 CALIDAD DE VIDA.

Como humanos siempre aspiramos a lo mejor, en nuestra vida particular como en nuestra vida laboral. En esta última es donde más tiempo pasamos muchas veces, por lo cual es justo aspirar en un ambiente que te dé vida y no te la quite.⁷¹

Cuando hablamos de calidad de vida laboral nos referimos al estado de tener pensamientos y actuaciones que relacionan y enlazan el bienestar del trabajador en la organización. Para lograr lo anterior se requiere: Trato justo y equitativo, oportunidad a cada quién de utilizar sus habilidades, oportunidad a cada quien para su autorrealización y mejora, comunicación abierta y reflexión, compensación adecuada y justa, medioambiente seguro y saludable, ambiente de trabajo, respeto y oportunidad para adoptar un papel activo en la toma de decisiones relacionadas con el puesto.⁷²

⁶⁹ <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

⁷⁰ *Ibíd.*

⁷¹ Administración de Personas, Alexis Serrano, 1ª Edición, 2007, Pág. 296

⁷² *Ibíd.*

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA.

- Círculos de calidad (involucramiento).
- Sistema socio técnico (evitar monotonía).
- Grupos autónomos de trabajo (GAT).
- Asesoría de los trabajadores (Consejería).
- Comunicaciones con los trabajadores (evitar el rumor).
- Programa de sugerencias.

2.3.4.2 MEJOR SERVICIO.

Salvo por el interés de los investigadores del Comportamiento Organizacional en la satisfacción a los clientes por medio de mejoras de calidad, el campo de esta materia ha ignorado a los consumidores. Se pensaba que concentrarse en los clientes era de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el Comportamiento Organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Más de una organización ha fracasado por que sus empleados no han sabido complacer a los clientes.⁷³

Por ende la administración debe de crear una cultura de sensibilidad a los clientes, y el Comportamiento Organizacional puede dar lineamientos abundantes a los administradores en este cometido de crear una cultura en la que los empleados son amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.⁷⁴

⁷³ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial, Pearson, Prentic Hall, Pág., 18

⁷⁴ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial, Pearson, Prentic Hall, Pág.,18

2.3.5 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.⁷⁵

LAS SIETE NUEVAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS:⁷⁶

1. DIAGRAMA DE AFINIDAD:

Sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, pues las agrupa en pocos apartados o rubros. Este diagrama se basa en el hecho de que muchas opiniones son afines entre sí y de que, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales.

2. DIAGRAMA DE RELACIONES:

Permite obtener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Presenta qué causas están relacionadas con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.

3. DIAGRAMA DE ARBOL:

Empleado para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una determinada meta. Se logra mediante una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarlas. Muy útil para presentar el conjunto organizado de medidas con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito. Similar al diagrama de relaciones, en el diagrama de árbol cada medio se convierte a su vez en una meta a alcanzar.

4. MATRICES:

Empleadas dado que facilitan la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, dado que son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza.

⁷⁵ <http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?categoria=101>

⁷⁶ <http://sanloz.cjb.net/>

5. ANALISIS MATRICIAL PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS:

Esta herramienta ayuda a encontrar diferencias significativas en los diferentes segmentos del mercado y propicia la generación de un diagrama general para ubicar productos ya existentes y para compensarlos en relación con otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una serie de hipótesis.

6. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES:

Empleado para visualizar qué problemas pueden surgir en la realización de un determinado programa de acción, con qué medidas se pueden prevenir tales problemas y cuál es la mejor manera de solucionarlos.

7. DIAGRAMA DE FLECHAS:

Utilizado con el fin de visualizar el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades que requiere el desarrollo de un plan. Se elabora con base a una matriz que integra las diferentes actividades a realizar y los plazos durante los cuales deben llevarse a cabo dichas actividades.

2.3.5.1 COMUNICACIÓN:

La Comunicación en las organizaciones es el conjunto de mensajes que transmite tanto a su público interno como externo dando a conocer su misión y visión, y logrando establecer una empatía entre ambos. Para que la comunicación tenga éxito es importante la percepción que tengan ambos públicos, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje emitido. Lo habitual en las empresas es que el Departamento de Recursos Humanos sea quien maneje las comunicaciones internas, mientras que el Departamento de Relaciones Públicas lo haga en las comunicaciones externas.⁷⁷

⁷⁷ http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_organizaciones.shtml

Un plan de comunicaciones interna entonces, tiene que transmitir mensajes claros y concretos, ejercitando la escucha y el diálogo con los empleados. La comunicación mas que una técnica, es una actitud recíproca de las organizaciones hacia los empleados y de los empleados hacia la empresa que integran, así también desde y hacia los públicos externos.⁷⁸

Formas de comunicación.

El mensaje que se quiera transmitir durante una comunicación se puede divulgar de diversas formas. La forma que utilicemos para comunicarnos dependerá del puesto que ocupemos en la organización. Algunas de ellas pueden ser:⁷⁹

➤ **Comunicación visual.**

Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista. Esta percepción es lo primero que todos nosotros comunicamos de nosotros mismos ante alguien, como somos físicamente, que posición física tenemos, como vestimos, como es nuestro aspecto, cuál es nuestra actitud.

➤ **Comunicación oral.**

Consiste en la comunicación que el emisor produce a través del habla, mediante conversaciones telefónicas, presentaciones, discursos formales, etc.

➤ **Comunicación escrita.**

Consiste en la comunicación que el emisor produce a través de la escritura, comprende: memos, cartas, informes, correos electrónicos y otros documentos escritos.⁸⁰

⁷⁸ *Ibíd.*

⁷⁹ http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_organizaciones.shtml

⁸⁰ http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_organizaciones.shtml

2.3.5.2 COORDINACIÓN:

En su sentido más general, la coordinación consiste en la acción de coordinar, es decir, disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada, con vistas a un objetivo común. Según algunos autores, la coordinación es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades."⁸¹

Características de la coordinación.

Orientación a objetivos comunes:

En el contexto de la organización dispositiva, el problema de la coordinación se plantea en un enfoque similar al de la decisión sobre la mejor manera de asignar los recursos a distintas tareas y de integrar éstas orientándolas a la consecución de objetivos comunes.

Aspectos considerados en la coordinación:

En la lista siguiente se enumeran objetos, causas, modos, direcciones, momentos, instrumentos de la coordinación - ante todo según los aspectos tenidos en cuenta por diversos autores):⁸²

En la orientación tradicional de ciencias de la organización:

- Armonización de actividades de cumplimiento de tareas.
- Armonización de trabajos parciales.
- Armonización de tareas/objetivos de trabajo.
- Armonización de decisiones.
- Armonización de resultados.
- Igual dirección en actividades.
- Insertar en una estructura e Integrar.

⁸¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n_de_Empresas

⁸² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/default2.asp

2.3.5.3 INSTRUCCIONES.

La instrucción es una variedad discursiva que prepara al receptor para incrementar sus capacidades en el futuro. Trata de enseñar, aconsejar u ordenar al receptor la realización de acciones o actividades varias.⁸³

➤ **Aspectos pragmáticos.**

El emisor prepara al receptor para desenvolverse en la sociedad actual. Tienen un receptor universal. Dependiendo del tipo de texto, incluyen no sólo el código lingüístico (textos jurídicos y administrativos) sino además diferentes códigos icónicos (Manejo de todo tipo de aparatos). En algunos casos sólo aparecen códigos icónicos; se cumple aquí plenamente el receptor universal, por encima de lenguas naturales y culturas.⁸⁴

➤ **Aspectos estructurales.**

En un texto instructivo aparecerán dos elementos fundamentales:

- ✓ El objetivo que se proponen. Puede quedar reducida al título o ser más amplia. En estos casos, se combina con la exposición. En los textos jurídicos y administrativos también suele aparecer la argumentación.
- ✓ Las instrucciones para la consecución de tal objetivo. Suelen aparecer divididas en apartados y subapartados, con una distribución que atiende al espacio (sangrías) o a elementos icónicos o visuales (números o iconos).

2.3.5.4 REGISTROS:

Los registros o banco de datos funcionan como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es sólo un índice o un registro. Por si mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre si, los datos permiten obtener información.

⁸³ <http://mimosa.pntic.mec.es/ajuan3/lengua/instrucc.htm>

⁸⁴ <http://mimosa.pntic.mec.es/ajuan3/lengua/instrucc.htm>

Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y en consecuencia informar. La información tiene significado e intencionalidad, aspectos fundamentales que la diferencian de los simples datos.⁸⁵

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información. El banco de datos es un conjunto integrado de archivos relacionados de manera lógica, y organizados para mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la repetición innecesaria. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de los bancos de datos, no solamente con la reducción de memoria de los archivos, sino también porque los datos interconectados de manera lógica permiten actualizarlos y procesarlos de manera integrada y simultánea, lo cuál reduce las inconsistencias y errores que ocurren debido a la duplicación de archivos.

2.3.6 DESARROLLO DE FUNCIONES:

Es la ejecución de todas las actividades que le competen a un empleado para el logro de objetivos y metas siguiendo lineamientos o parámetros establecidos. Es importante que los empleados conozcan de antemano que funciones les corresponde ejecutar y cuales no, y estas se encuentran establecidas en los Manuales Administrativos.⁸⁶

Lo que permite la existencia de toda organización es la ejecución de actividades llevadas a cabo por los empleados, para elaborar productos o prestar un determinado servicio, y en el cual la organización incurre en costos ya que tiene que pagar al personal que lleva a cabo dichas labores.⁸⁷

⁸⁵ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavennato, 1ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2002, Pág. 422

⁸⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Economía>

⁸⁷ *Ibíd.*

2.3.6.1 METAS.

Es el resultado mas específico, de menor jerarquía, magnitud y alcances, que se espera tener en un periodo previamente determinado. Generalmente corresponde a un departamento o sección. Su diferencia básica, con relación a los objetivos, consiste en su dependencia y cuantificación. Es decir, la meta se desprende de un objetivo mayor, convirtiéndose en algo medible, cuantificable y concreto. De tal forma que el logro de una meta constituye al logro de un objetivo.⁸⁸

Los empleados deben de entender claramente qué tratan de conseguir. Para este fin, los gerentes tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados a que se fijen metas de trabajo. Establecerá mejor sus metas de trabajo si sigue estas ocho sugerencias.⁸⁹

- 1- Identifique las principales tareas de los empleados. El establecimiento de metas comienza por definir qué es lo que uno quiere que hagan los empleados. La mejor fuente para esta información es la descripción de puesto de cada empleado.
- 2- Fije metas concretas y estimulantes para cada una de las principales tareas: identifique el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Especifique el objetivo hacia el cual trabaja el empleado.
- 3- Especifique los plazos de cada meta: marcar plazos para cada meta reduce la ambigüedad. Sin embargo, los plazos no deben ser arbitrarios, sino realistas, dadas las tareas que hay que efectuar.
- 4- Permita al empleado participar activamente: cuando los empleados participan en la fijación de las metas, es más probable que las acepten, sin embargo, su participación debe ser sincera, es decir, deben ver que usted verdaderamente solicita sus aportaciones, y no que sólo sigue las formas.

⁸⁸ Alexis Serrano, Administración de Personas, 1ª Edición, Pág. 3

⁸⁹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición, pág. 619-620

- 5- Determine las prioridades de las metas: cuando le impone a alguien varias metas, hay que clasificarlas por la importancia. El objetivo de trazar las prioridades es alentar a los empleados para que actúen y se empeñen por conseguir cada meta en proporción a su importancia.
- 6- Califique las metas por dificultad e importancia: la fijación de las metas no debe alentar a las personas a escoger las fáciles. Las metas deben clasificarse por su dificultad e importancia. De esta manera, los individuos reciben el reconocimiento por intentar las difíciles, aunque no las consigan por completo.
- 7- Incorpore mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso hacia las metas: la retroalimentación permite a los empleados saber si su esfuerzo es suficiente para conseguir la meta. La retroalimentación debe provenir tanto del individuo como de su supervisor.
- 8- Vincule las recompensas a la consecución de las metas: es natural que los empleados se pregunten qué ganan con todo esto. Para contestar la pregunta, vincule las recompensas a la consecución de las metas.

2.3.6.2 CALIDAD.

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio dental, del producto, etc.⁹⁰

⁹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

2.3.6.3 TIEMPO.

La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible.⁹¹

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.⁹²

2.3.7 PLAN DE INCENTIVOS.

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.⁹³

⁹¹ <http://www.monografias.com/trabajos901/evolucion-historica-concepciones-tiempo/evolucion-historica-concepciones-tiempo.shtml>

⁹² Ibíd.

⁹³ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm>

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Reforzar la seguridad laboral.

2.3.7.1 RETENCIÓN DE EMPLEADOS.

¿Qué razones encuentra un empleado para permanecer en su organización? Esta es una pregunta muy importante que las empresas deberían hacerse para retener a sus empleados con talento. Identificar las razones por las que los empleados quieren dejar o quedarse en su trabajo actual es crítico para crear un programa de retención efectivo. Es necesario que las compañías no pierdan la oportunidad de conseguir esta valiosa información.⁹⁴

Una forma de hacerlo es utilizando entrevistas de salida para conocer así las razones por las que un empleado ha abandonado su puesto y cuáles serían las condiciones que le harían cambiar de opinión y quedarse.⁹⁵

También es muy recomendable realizar encuestas de clima laboral para conocer cómo se aprecian por los trabajadores múltiples factores fundamentales en toda organización (retribución salarial, organización del trabajo, motivación, desarrollo). "El coste de sustituir a los empleados que dejan la empresa o son despedidos por ésta, equivale a dos o tres veces sus retribuciones. Como resultado de esto, las empresas están revisando sus programas de retención para extender el tiempo de permanencia de los trabajadores en sus puestos." dice Annie Stevens, Socio de ClearRock, una firma de *outplacement* y *coaching* ejecutivo en Boston.⁹⁶

⁹⁴ <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/retencion/articulo/mundo-laboral-talento-retencion-retiene-empleados/4709/>

⁹⁵ <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/retencion/articulo/mundo-laboral-talento-retencion-retiene-empleados/4709/>

⁹⁶ *Ibíd.*

¿CÓMO SE PUEDE RETENER A LOS EMPLEADOS JÓVENES Y TALENTOSOS?

La mejor forma de motivar a los empleados es ampliando sus responsabilidades y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa. Hay el trabajador calificado, es primordial, especialmente si es joven y tiene gran potencial; aunque es importante mantener la experiencia, siempre es conveniente dejar un espacio a las ideas nuevas y a las personas frescas. Un consejo, para motivar a tus empleados (aparte de una remuneración justa y responsabilidades), sería importante darles un espacio en las cuestiones de gerencia y management, con el fin de que obtengan experiencia y se hagan partícipes del desarrollo de las empresas, como es lógico, este proceso es delicado y requiere de controles muy específicos.⁹⁷

Las empresas cuando envejecen, sufren siempre generalmente de un problema, son fruto de un o unas personas que resultan vitales (el fundador, el gerente de veinte años etc.), cuando dichos elementos salen se dan vacíos de poder y existe peligro para el desarrollo empresarial y la misma supervivencia.⁹⁸

Otra cuestión importante es el desarrollo de las habilidades emprendedoras y la capacitación y adaptación continua de la firma: Respecto al manejo del recurso humano en un mundo tan competitivo y tan cambiante como el que palpamos en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.⁹⁹

Muchas empresas que no invierten en políticas de personal, aún siendo muy fuertes, están en peligro de "naufragar" dentro del mercado. Se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante:

⁹⁷ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm>

⁹⁸ *Ibíd.*

⁹⁹ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm>

motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo.¹⁰⁰

Aquellas personas muy talentosas, son apetecidas por cualquier compañía que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos. Sin embargo, al ser éste un recurso escaso, toda organización debe realizar el procedimiento de atraer este tipo de personal lo más rápido posible, para evitar que otra se lo quite o se le adelante en la contratación de aquella gente brillante con la que sueña toda empresa. Esto dará como resultado una ventaja competitiva a la compañía que logre el objetivo de capturar talentos.¹⁰¹

Pero, ¿qué estrategias serían indispensables para este propósito? Para citar sólo algunas, está la idea de mostrar al candidato, una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro, y finalmente, un buen programa de recompensas que no deben quedarse sólo en la parte económica.¹⁰²

2.3.7.2 BENEFICIOS.

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen una variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.¹⁰³

¹⁰⁰ Ibíd.

¹⁰¹ Ibíd.

¹⁰² <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gesttalento.htm>

¹⁰³ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavennato, 1ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2002, Pág. 283

Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.¹⁰⁴

- 1- Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos, sea para atraerlos o para mantenerlos.
- 2- Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
- 3- Exigencias de los sindicatos y las convenciones colectivas de trabajo.
- 4- Exigencias de la legislación laboral y de previsión.
- 5- Impuestos cobrados a las organizaciones, que buscan y exploran medios lícitos para lograr deducciones en sus obligaciones tributarias.
- 6- Necesidades de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

2.3.8 MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Es la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad.¹⁰⁵

El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson Prentic Hall, Pág. 155

¹⁰⁶ Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson Prentic Hall, Pág. 156

2.3.8.1 ATENCIÓN AL CLIENTE.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.¹⁰⁷

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas. Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.¹⁰⁸

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.¹⁰⁹

¹⁰⁷ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¡El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios!

Conocer al cliente.

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios? Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.). Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?.¹¹⁰

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir? Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas? Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.¹¹¹

¿Por qué se pierden los clientes?

En primer lugar debemos conocer qué requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.¹¹²

¹¹⁰ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹¹¹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹¹² *Ibíd.*

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio.

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo?¹¹³

2.3.8.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.¹¹⁴

¹¹³ Ibíd.

¹¹⁴ Ibíd.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.¹¹⁵

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:¹¹⁶

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.¹¹⁷

¹¹⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹¹⁶ *Ibíd.*

¹¹⁷ *Ibíd.*

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."¹¹⁸

Elementos que Conforman la *Satisfacción del Cliente*:¹¹⁹

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- 1. El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

- 2. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:**
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

- 3. Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
 - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

¹¹⁸ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹¹⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).¹²⁰

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

4. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

¹²⁰ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.¹²¹

ATENCIÓN AL PÚBLICO.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.¹²²

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.¹²³

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

¹²¹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹²² *Ibíd.*

¹²³ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.¹²⁴

El trato con el cliente.

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:¹²⁵

- Solicitarle su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.

¹²⁴ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹²⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

- Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- Contar hasta diez o más.....

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son: ¹²⁶

- Ver más allá del enojo.
- No ponerse a la defensiva.
- No involucrarse en las emociones.
- No provocar situaciones más irritantes.
- Calmar el enojo.
- No hay que prometer lo que no se puede cumplir.
- Analizar a fondo el problema.
- Hay que ser solidario y negociar una solución.

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas. ¹²⁷

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación. ¹²⁸

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general.

¹²⁶ Ibíd.

¹²⁷ Ibíd.

¹²⁸ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.¹²⁹

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.¹³⁰

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.¹³¹

El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.¹³²

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.¹³³

LA EXCELENCIA.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.¹³⁴

¹²⁹ Ibíd.

¹³⁰ Ibíd.

¹³¹ Ibíd.

¹³² Ibíd.

¹³³ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

¹³⁴ Ibíd.

CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"

EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

2.3.8.3 APTITUDES (TALENTO).

La aptitud (del latín *aptus* = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba tanto capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Destacar también que la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.¹³⁵

El talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.¹³⁶

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante y legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.¹³⁷

¹³⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Aptitud>

¹³⁶ [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))

¹³⁷ *Ibíd.*

2.3.9 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.¹³⁸

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva. Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.¹³⁹

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.¹⁴⁰

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.¹⁴¹

¹³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

¹³⁹ *Ibíd.*

¹⁴⁰ *Ibíd.*

¹⁴¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:¹⁴²

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.¹⁴³

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cuál las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.¹⁴⁴

¹⁴² *Ibíd.*

¹⁴³ *Ibíd.*

¹⁴⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

¹⁴⁵

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.¹⁴⁶

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

¹⁴⁵ *Ibíd.*

¹⁴⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.3.9.1 NECESIDADES.

Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Ejemplo: sed, hambre, frío, afecto, logro, realización, poder etc. Las necesidades son inherentes en el ser humano.¹⁴⁷

Jerarquía de necesidades. Las necesidades están jerarquizadas (Maslow):

- Necesidades fisiológicas, comida, bebida, vestimenta y vivienda.
- Necesidades de seguridad, seguridad y protección.
- Necesidades de pertenencia, afecto, amor pertenencia y amistad.
- Necesidades de autoestima, autovalía, éxito y prestigio.
- Necesidades de autorrealización, de lo que uno es capaz, autocumplimiento.

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: Necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:¹⁴⁸

Necesidad de logro: el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Necesidad de poder: necesidad de hacer que otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

Necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

¹⁴⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Necesidad>

¹⁴⁸ Comportamiento Organizacional , Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson, Pag.162

2.3.9.2 HABILIDADES.

Otra forma de considerar lo que hacen los administradores es atender las habilidades o competencias que requieren para alcanzar sus metas. Robert Karz identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.¹⁴⁹

Habilidades técnicas: Comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si pensamos en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, nos centramos en sus habilidades técnicas. A través de una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas estas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal.¹⁵⁰

Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en sus puestos.¹⁵¹

Habilidades humanas: La capacidad de trabajar con las personas de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompetentes en los del trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos. Puesto que los administradores hacen las cosas a través de otras personas, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.¹⁵²

¹⁴⁹ Comportamiento Organizacional , Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson, Pag.5-7

¹⁵⁰ Comportamiento Organizacional , Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson, Pag.5-7

¹⁵¹ Ibíd.

¹⁵² Ibíd.

Habilidades conceptuales: Los administradores deben poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor.¹⁵³

2.3.9.3 DESTREZAS.

La palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo «diestro». Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. «Diestro» tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad. Antiguamente se creía que el lado derecho tenía relación con Dios, y el izquierdo con el Diablo. En algunas lenguas romances, como el italiano, se mantiene todavía el vocablo «siniestro» para el zurdo.¹⁵⁴

El significado de «destreza» reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, principalmente relacionado con trabajos físicos o manuales. Por lo tanto, la palabra «destreza» puede herir la sensibilidad de los zurdos, y conllevar prejuicios de antaño, aunque en la actualidad esa palabra ya no tiene el mismo significado de antes, también las personas de ahora ya ni siquiera se toman la molestia de saber si están en lo correcto o no.¹⁵⁵

2.3.10 OBTENCION DE CONOCIMIENTOS.

En nuestro mundo actual, existe una efervescencia de conocimientos. La cirugía robótica a control remoto ejemplifica nuestra reserva de conocimientos altamente especializados, la enorme pericia científica y empresarial que apoya los grandes avances tecnológicos de nuestra era. Más de 5 millones de investigadores trabajan alrededor del mundo, literalmente creando conocimientos.

¹⁵³ Ibíd.

¹⁵⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Destreza>

¹⁵⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Destreza>

Tenemos en operación más equipos de pensadores (*think tanks*) y estamos publicando más artículos académicos que en cualquier otra época de nuestra historia. Cada año, el mundo agrega montañas de información nueva en archivos electrónicos e impresos, en películas y en discos compactos —suficientes para llenar 37,000 Bibliotecas del Congreso, con sus 17 millones de volúmenes¹⁵⁶

Generación formal del conocimiento.

El conocimiento desde el punto de vista formal puede ser generado de diversas formas. Una forma sistemática de generar conocimiento humano tiene las siguientes etapas:¹⁵⁷

- **Investigación básica** (ciencias). Publicación de aportes predominantemente a través de memorias de congresos y de artículos especializados.

- **Investigación aplicada o de análisis** (tecnología, humanidades, etc.). Publicación de aportes igual que en ciencias básicas.

Estas 2 primeras etapas pueden interactuar y ciclarse ya que puede existir un artículo con un aporte muy pequeño y luego uno que reúna los aportes de dos o más artículos. La investigación aplicada se basa en el conocimiento de las ciencias básicas pero también en cualquier manifestación de conocimiento. La investigación aplicada puede generar más conocimiento aunque la investigación básica no lo haga, sin embargo, nuevas aportaciones en ciencias básicas conllevan un gran cúmulo de nuevas potencialidades para la generación de conocimiento aplicado.¹⁵⁸

¹⁵⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

¹⁵⁷ *Ibíd.*

¹⁵⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

- **Libros científicos o técnicos.** Un libro científico o técnico se hace agrupando, catalogando y resumiendo el conocimiento existente en un determinado tema. Un libro actualizado deberá incluir los últimos aportes que sobre el tema que trate hayan sido generados.
- **Divulgación.** Partiendo del conocimiento existente o del flamante, son publicados diversos artículos en revistas o libros de divulgación con la intención de que el conocimiento sea explicado a la población en general (no especializada). Es en esta etapa cuando el conocimiento llega a la población de forma masiva. También puede llegar a través de los medios de comunicación electrónicos.

2.3.10.1 CONOCIMIENTO.

¿Qué es el conocimiento? Esta pregunta ha sido considerada por las mentes más privilegiadas del pensamiento occidental, desde Aristóteles y Platón hasta la actualidad. Recordemos una cita de Platón: “Supongamos ahora que en la mente de cada hombre hay una pajarera con toda suerte de pájaros. Algunos en bandadas aparte de los demás, otros en pequeños grupos, otros a solas, volando de aquí para allá por todas partes... Podemos suponer que los pájaros son tipo de conocimiento y que cuando éramos niños este receptáculo estaba vacío; cada vez que un hombre obtiene y encierra en la jaula una clase de conocimiento, se puede decir que ha aprendido o descubierto la cosa que es el tema del conocimiento; y en esto consiste saber”.¹⁵⁹

El diccionario OCEANO define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”.¹⁶⁰ El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.¹⁶¹

¹⁵⁹ <http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=jcarrion>

¹⁶⁰ *Ibíd.*

¹⁶¹ <http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=jcarrion>

Características del Conocimiento.

Son básicamente tres características:¹⁶²

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”.
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.¹⁶³

¹⁶² <http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=jcarrion>

¹⁶³ <http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=jcarrion>

2.3.10.2 ENTRENAMIENTO.

Para cualquier empresario que se precie de serlo, es indudable la importancia del recurso humano, tanto por ser un generador de producción, como por su carácter de operador del resto de los recursos; es decir, sean cuales sean los recursos con que cuente la empresa, estos deberán ser activados y operados indudablemente por personas.¹⁶⁴

El entrenamiento de personal entendido como “una actividad educacional planeada y basada en necesidades reales de una empresa, que se orienta hacia un cambio evolutivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del involucrado” (*Alfonso Silíceo*) recibe diversas denominaciones, las cuales se utilizan indiscriminadamente a pesar de que cada una de ellas posee un significado y valor muy específico. Entrenamiento; se refiere a la función genérica de educación dentro de la organización, aunque comúnmente se le denomina Capacitación debido a la popularidad de este último término.

Un plan de entrenamiento de Recursos Humanos que entienda y satisfaga las verdaderas necesidades de la empresa, presentes y futuras a la par de una adecuada planeación de la carrera del empleado, repercutirán necesariamente en una mejor integración y motivación del personal, un positivo clima organizacional y un sensible incremento en la productividad y en la calidad.¹⁶⁵

2.3.10.3 INFORMACIÓN.

El poder de la información, procede del acceso y el control de la información, los miembros de la empresa que poseen la información o el conocimiento que otros necesitan, hacen que estos dependan de ellos. Por ejemplo, los gerentes, gracias a su acceso privilegiado a datos de ventas, costos, salarios, ganancias y otros similares, pueden usar esta información para controlar y dirigir el comportamiento de los subordinados.¹⁶⁶

¹⁶⁴ <http://www.organiza.com.mx/programas.htm>

¹⁶⁵ *Ibíd.*

¹⁶⁶ Comportamiento Organizacional , Stephen Robbins, 10ª Edición, Editorial Pearson, Pág. 369

En todo momento los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de Recursos Humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades. Esto requiere un sistema integrado de información que permita la descentralización del proceso de decisión de manera eficiente y eficaz. Toda organización se debe construir sobre una sólida base de información y comunicación, y no solo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de la información.

Peter Drucker afirma que cada persona debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quien, cuándo y cómo?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo? En plena era de la información, cada vez más las organizaciones necesitan sistemas de información adecuados para manejar la complejidad ambiental, a fin de transformar a sus empleados en miembros y agentes activos del cambio y la innovación. ¹⁶⁷

¹⁶⁷ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavennato, 1ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2002, Pág. 419



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION.

La investigación que se utilizará para el estudio realizado en la Alcaldía Municipal de San Jorge es Descriptiva, debido a que se utilizan procedimientos administrativos y a la vez se pueda hacer un diagnostico de la situación actual. También utilizaremos el estudio Analítico para poder analizar si una Unidad de Recursos Humanos contribuirá a mejorar los servicios que presta la Alcaldía Municipal de San Jorge.

3.2 POBLACIÓN.

La información se recopilará de una fuente fundamental necesaria para obtener los datos siendo esta:

- Los empleados Administrativos y Operativos.

3.3 MUESTRA.

Debido a que la población sujeta al estudio no es tan significativa no se va utilizar ningún tipo de muestreo estadístico para calcular el tamaño de la muestra, la misma población finita se tomará como muestra ya establecida, ya que el número de empleados es mínimo por lo que se tomará en cuenta para un mejor análisis.

3.4 FUENTES PARA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.

Se ha hecho uso de fuentes primarias para obtener información directamente mediante cuestionarios, entrevistas, guías de investigación, observación directa y otros.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias a las que hemos hecho uso para recopilar la información necesaria tenemos: libros de texto, folletos, guías metodológicas, Internet, revistas, periódicos, tesis, artículos, fuentes históricas, monográficas, información estadística, censos y otros.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los sujetos a quienes se les aplicarán las técnicas de recolección de información son los siguientes:

- Cuestionario a Empleados Administrativos y operativos.
- Entrevista a Jefe (Alcalde Municipal).

3.5.1 LA ENTREVISTA:

La entrevista nos sirve para implementar la técnica mediante un listado de preguntas, que se hacen de una forma abierta sin restringir la opinión de los entrevistados. La entrevista se realizará a:

- A Alcalde Municipal.

3.5.2 CUESTIONARIO:

Es un documento que contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas cuya finalidad es obtener la opinión de los encuestados. Este instrumento se aplicará a: Los 16 empleados administrativos y operativos, ya que a través de ellos se mejorará la eficiencia del servicio.

3.5.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.

3.5.3.1 OBSERVACION DIRECTA.

Es la que consiste en la recopilación de datos a través de la observación crítica de las unidades de análisis.

3.5.3.2 ENTREVISTA.

Es la que se da a través de la comunicación directa entre el investigador y los sujetos de análisis, a través de intercambio de ideas y experiencia.

3.5.3.3 ENCUESTA.

Esta técnica consiste en recopilar información basándose en las respuestas que brinden las personas encuestadas, mediante la elaboración de un guión de preguntas.

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS.

La etapa de procesamiento de datos consiste en recopilar la información obtenida de la entrevista y el cuestionario. Será necesario cerrar las preguntas abiertas y codificar las respuestas, debe verificarse cuidadosamente que la codificación sea legible y congruente.

El procedimiento empleado habitualmente consiste en utilizar hojas tabulares en las que se concreta la información. En esta etapa se describen las tablas para cuantificar la información recolectada, pueden presentarse según la creatividad del investigador.

Luego de ser tabulados los datos estos serán graficados en un gráfico circular para presentar la frecuencia porcentual. Luego se realizará su respectivo análisis e interpretación.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV: PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados del Cuestionario dirigido al personal Administrativo y Operativo de la Alcaldía Municipal de San Jorge.

Pregunta No. 1 Dentro de la Institución ¿Quién es el encargado de llevar a cabo los Programas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación?

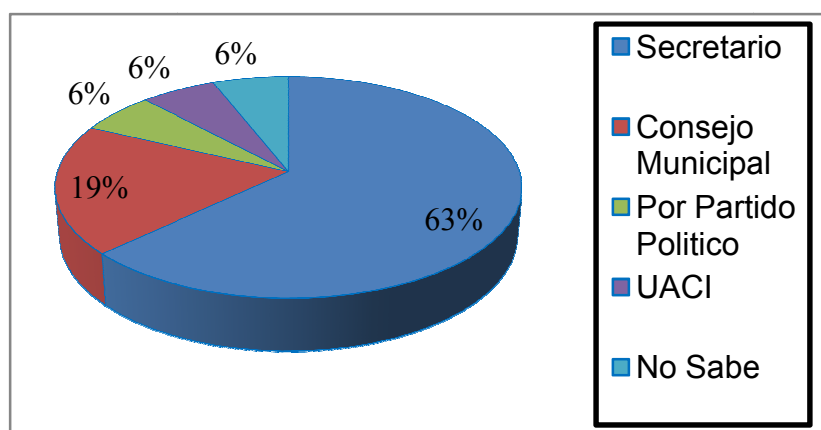
Objetivo: Conocer quién es el encargado de llevar a cabo los Programas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, y Capacitación en la Alcaldía Municipal de San Jorge.

CUADRO # 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secretario	10	63%
Consejo Municipal	3	19%
Por Partido Político	1	6%
UACI	1	6%
No Sabe	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 1



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 63% afirman que es el Secretario Municipal el encargado de llevar a cabo los programas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, el 19% opinan que el Consejo Municipal, el 6% consideran que el Partido Político, el 6% juzgan que es la UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional), y finalmente el 6% afirman que no saben quién es el encargado de ejecutar dichos programas.

Según los datos analizados se determina que la mayoría de los empleados encuestados tienen el conocimiento que es el Secretario Municipal el encargado de llevar a cabo los programas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación en la Alcaldía Municipal de San Jorge.

Pregunta No. 2 ¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

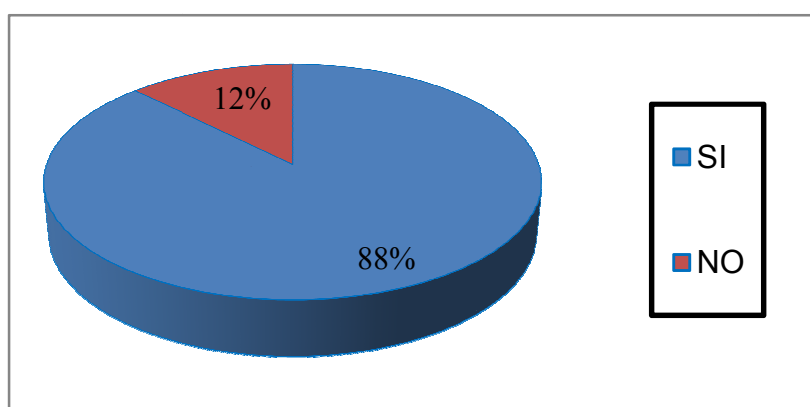
Objetivo: Conocer el nivel de motivación que poseen los empleados en su puesto de trabajo.

CUADRO # 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	2	12%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 2



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De un total de 16 empleados encuestados el 88% afirman sentirse motivados en sus puestos de trabajo, mientras que el 12% opinan lo contrario.

De acuerdo a la información obtenida se puede afirmar que la mayoría de los empleados se sienten motivados en sus puestos de trabajo, lo que les impulsa a ser más productivos y eficientes en el desempeño de sus labores.

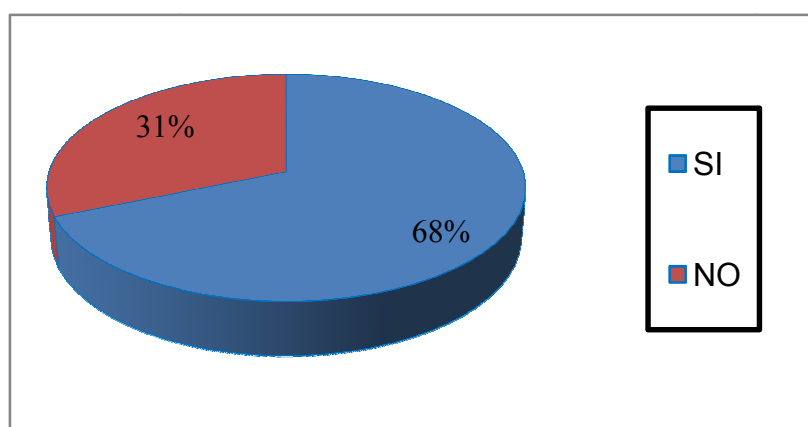
Pregunta No 3 En su puesto de trabajo ¿Le establecen objetivos o metas para el cumplimiento de sus funciones?

Objetivo: Conocer si a los empleados les establecen objetivos o metas en el cumplimiento de sus funciones.

CUADRO # 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 3

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 69% afirman que en su puesto de trabajo le establecen objetivos o metas para el cumplimiento de funciones, mientras que el 31% opinan lo contrario.

En relación a los datos obtenidos se puede decir que la mayoría de empleados ejercen sus funciones con objetivos y metas establecidas.

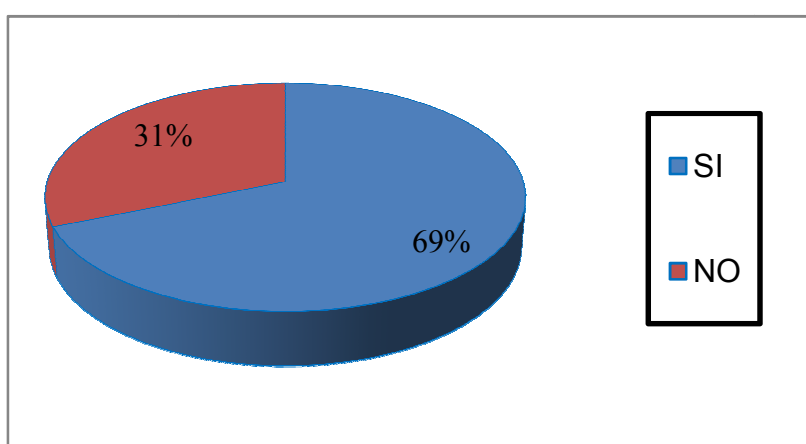
Pregunta No 4 Si la institución le establece objetivos. ¿Considera usted que los está cumpliendo?

Objetivo: Conocer si los empleados están cumpliendo sus objetivos o metas que la institución les establece.

CUADRO # 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 4

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De 16 empleados encuestados el 69% afirman estar cumpliendo con los objetivos establecidos, mientras que el 31% opinan lo contrario.

Según los datos analizados se puede determinar que la mayoría de empleados están cumpliendo con los objetivos o metas que la institución les establece.

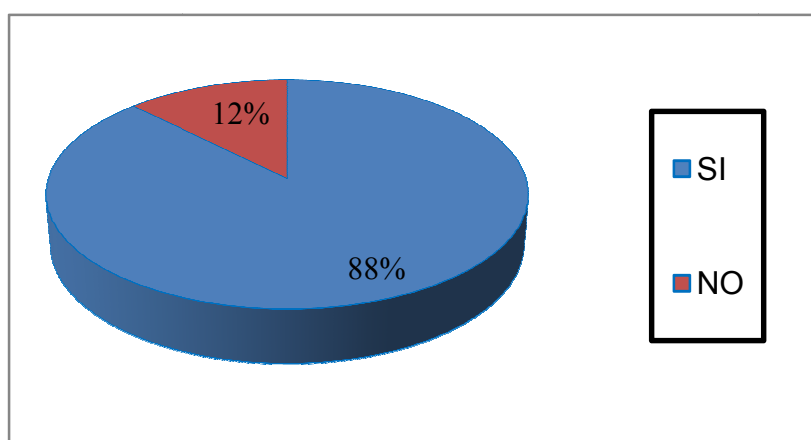
Pregunta No 5 ¿Considera usted que cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar un buen trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar un buen trabajo.

CUADRO # 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	2	12%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 5

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 88% afirman contar con las habilidades necesarias para desempeñar un buen trabajo, mientras que el 12% consideran lo contrario.

La mayoría de los empleados afirman contar con las habilidades necesarias para desempeñar un buen trabajo en la institución.

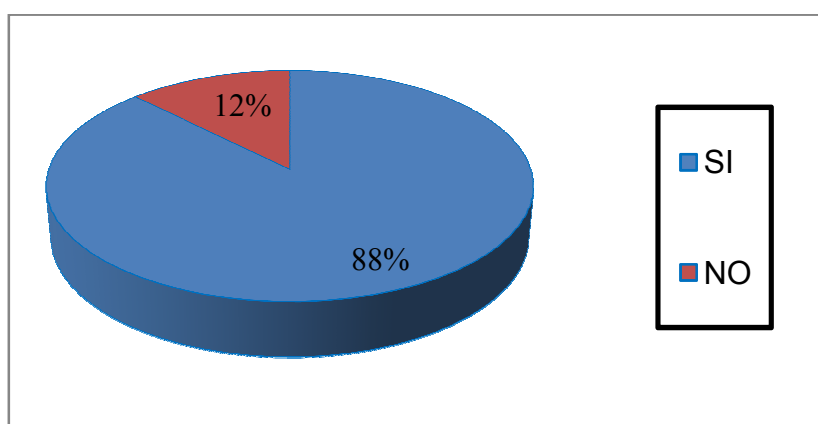
Pregunta No 6 ¿Considera usted que cuenta con las aptitudes adecuadas para desarrollarse en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con las aptitudes adecuadas para desarrollarse en su puesto de trabajo.

CUADRO # 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	2	12%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 6

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 88% afirman contar con las aptitudes adecuadas para desarrollarse en su puesto de trabajo, mientras que el 12% opinan lo contrario.

Con la información obtenida se puede expresar que la mayoría de empleados cuentan con las aptitudes necesarias para desenvolverse mejor en sus puestos de trabajo.

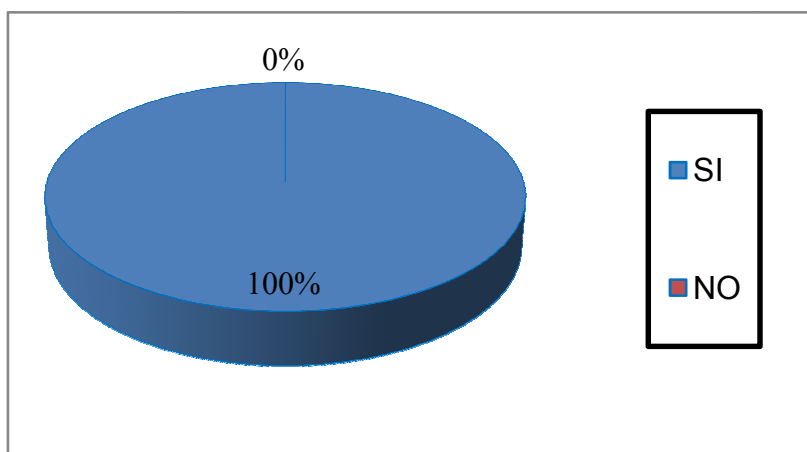
Pregunta No 7 ¿Cree usted que posee los conocimientos necesarios para ser un empleado eficiente?

Objetivo: Conocer si los empleados poseen los conocimientos necesarios para ser más eficientes.

CUADRO # 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 7

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados afirman poseer los conocimientos necesarios para ser más eficientes en su trabajo.

De acuerdo con la información obtenida se puede determinar que todos los empleados poseen los conocimientos necesarios para ser más eficientes y prestar un servicio de calidad en la Alcaldía Municipal de San Jorge.

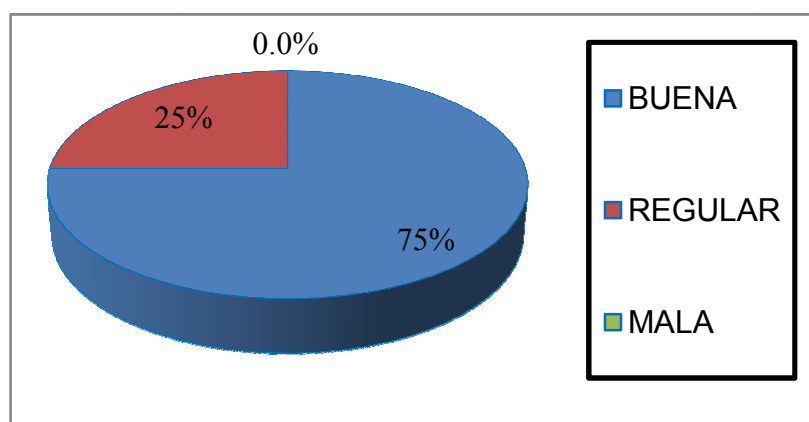
Pregunta No 8 ¿Cómo considera usted a las autoridades municipales?

Objetivo: Conocer como los empleados consideran a las autoridades municipales.

CUADRO # 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	12	75%
REGULAR	4	25%
MALA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 8

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 75% consideran que la gestión de las autoridades municipales es buena, el 25% opinan que regular, y ningún empleado considera que la gestión de las autoridades es mala.

De acuerdo a la información recabada la mayoría de los empleados poseen una buena percepción del papel que juegan las autoridades municipales, y esto es positivo para la institución, ya que los empleados guardan respeto a las autoridades municipales.

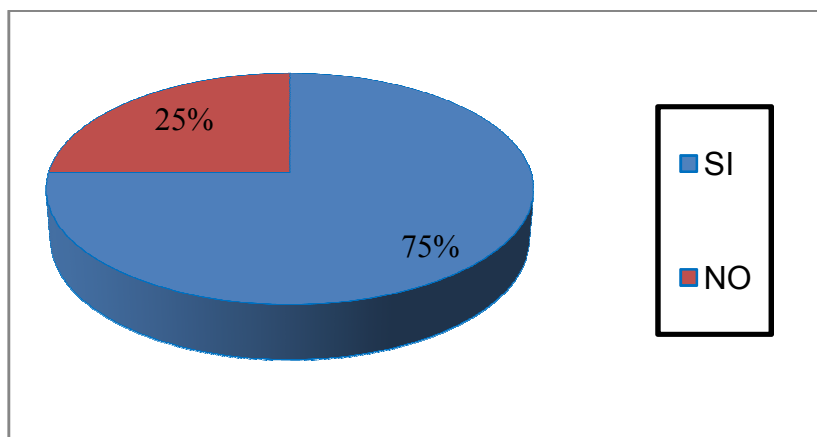
Pregunta No 9 ¿Le confiere su puesto de trabajo la autoridad necesaria para tomar decisiones?

Objetivo: Conocer si el puesto de trabajo le confiere al empleado la autoridad necesaria para tomar decisiones.

CUADRO # 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 9

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 75% consideran que su puesto de trabajo les confiere la autoridad necesaria para tomar decisiones, mientras que el 25% afirman lo contrario.

De acuerdo al resultado obtenido se determina que la mayoría de empleados cuentan con la autoridad necesaria para tomar decisiones en su puesto de trabajo.

Pregunta No 10 ¿Posee la Institución Manuales Administrativos?

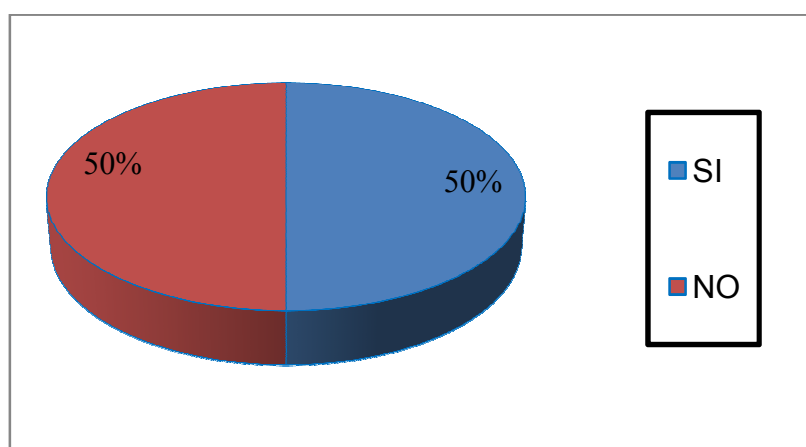
Objetivo: Conocer si la Institución cuenta con Manuales Administrativos.

CUADRO # 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 10



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 50% afirman que la institución posee Manuales Administrativos, mientras que el 50% restante opina lo contrario.

De acuerdo a la información obtenida se puede decir que una parte de los empleados conocen los Manuales Administrativos que la institución posee, por lo que la otra parte desconocen los Manuales Administrativos ya que estos no se han dado a conocer o se encuentran elaborando actualmente, lo que les dificulta ejercer su trabajo de la mejor manera.

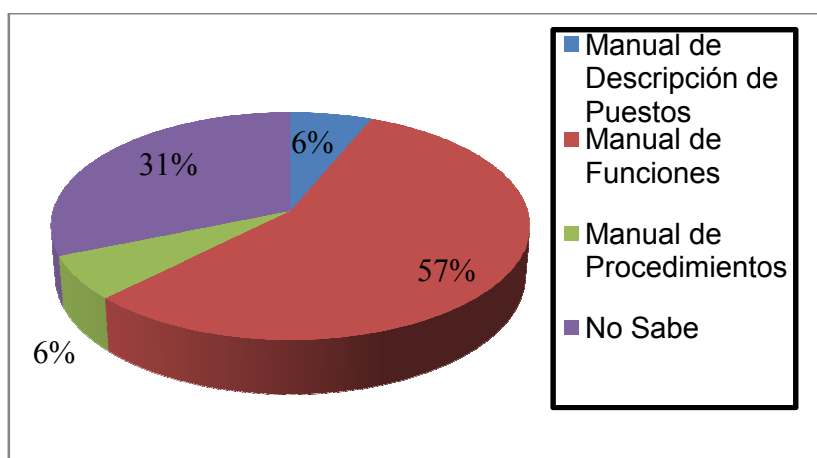
Pregunta No 11 Si la Institución posee Manuales Administrativos. ¿Cuáles son?

Objetivo: Conocer los tipos de Manuales Administrativos que la Institución posee.

CUADRO # 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Descripción de Puestos	1	6%
Manual de Funciones	9	57%
Manual de Procedimientos	1	6%
No Sabe	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 11

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los 16 empleados encuestados el 6% conoce que la institución posee el Manual de Descripción de Puestos, el 57% afirma que el Manual de Funciones, el 6% opinan que el Manual de Procedimientos y finalmente el 31% no sabe o no tienen el conocimiento de los Manuales Administrativos que la Institución posee.

Según los datos obtenidos se puede decir que de todos los Manuales que la institución posee el que más conocen los empleados es el Manual de Funciones, los demás Manuales existentes los desconocen, ya que las autoridades no los han dado a conocer o se encuentran en su elaboración.

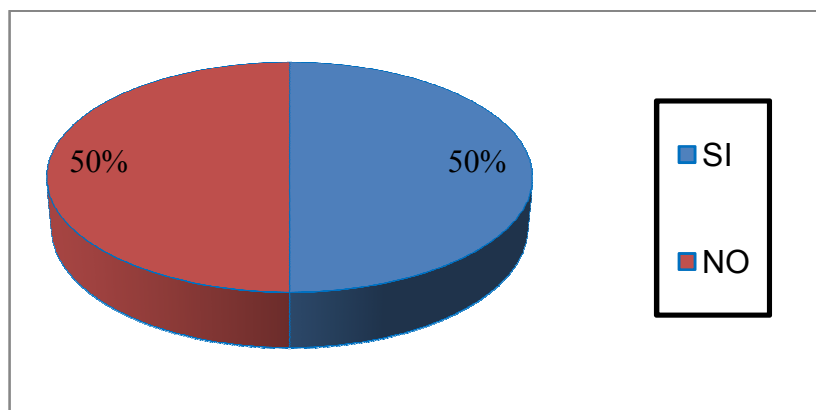
Pregunta No 12 ¿Posee la Institución un Organigrama que represente las diferentes Unidades de Mando?

Objetivo: Identificar si la Institución posee un Organigrama que represente las diferentes Unidades de Mando.

CUADRO # 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 12

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 50% afirman que la institución posee un Organigrama que representa las diferentes Unidades de Mando, mientras que el otro 50% opinan lo contrario.

Según la encuesta se puede decir que solo la mitad de los empleados conocen el Organigrama de la institución, lo que significa que no se encuentra de manera visible, de modo que todos los empleados lo conozcan.

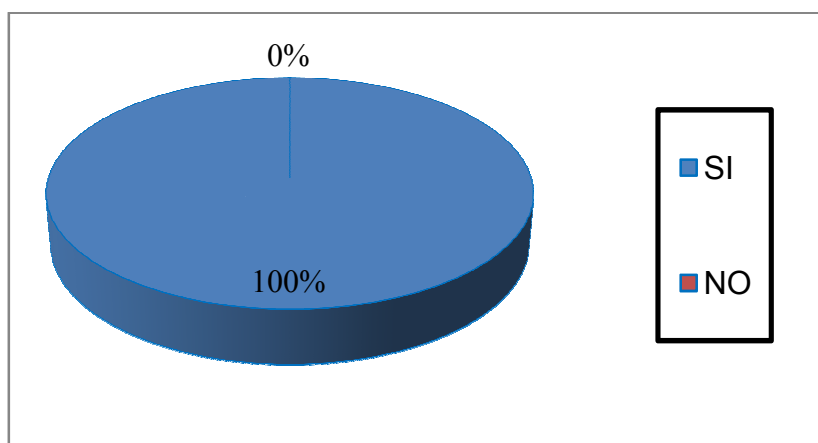
Pregunta No 13 ¿Considera usted que su cargo le permite tener una mejor calidad de vida?

Objetivo: Conocer si el puesto de trabajo le permite al empleado tener una mejor calidad de vida.

CUADRO # 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 13

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Según la encuesta el 100% de los empleados consideran que su cargo les permite tener una mejor calidad de vida, lo cual significa el bienestar que el empleado tiene en la institución.

Según los datos obtenidos se determina que los empleados poseen un trato justo y equitativo, una compensación adecuada y justa, ambiente de trabajo, respeto y oportunidad para adoptar un papel activo en la toma de decisiones lo que permite al empleado mejorar su calidad de vida.

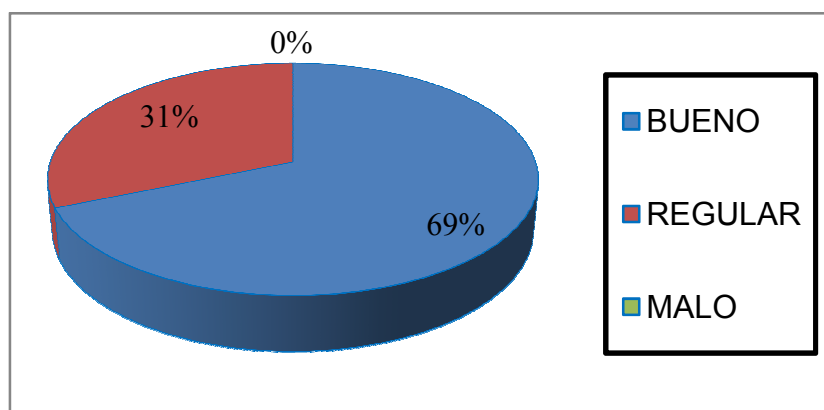
Pregunta No 14 ¿Cómo considera usted su desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el empleado en relación al desempeño en su puesto de trabajo.

CUADRO # 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	69%
REGULAR	5	31%
MALO	0	0.00%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 14

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos el 69% consideran que su desempeño en su puesto de trabajo es bueno, mientras que el 31% opinan que su desempeño es regular.

De acuerdo a la información recopilada se puede concluir que la mayoría de empleados se están desempeñando de la mejor manera en su puesto de trabajo, lo que permite brindar un servicio de calidad a la comunidad.

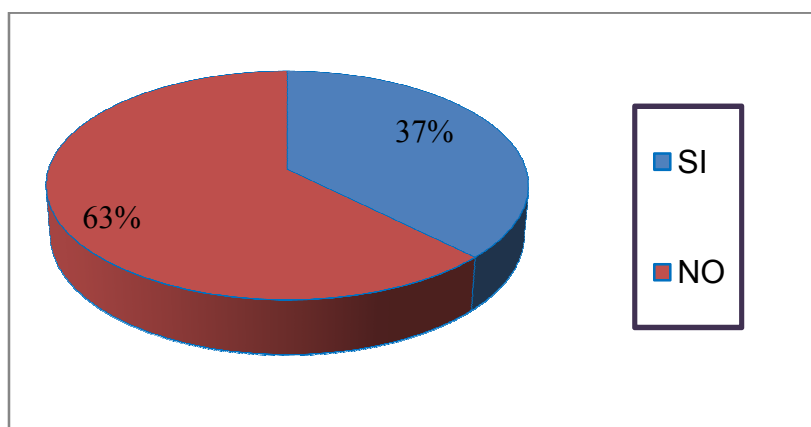
Pregunta No 15 ¿Enfrenta la Institución necesidades urgentes en relación al recurso humano?

Objetivo: Conocer si la Institución enfrenta necesidades urgentes en relación al Recurso Humano.

CUADRO # 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	37%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 15

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Según la encuesta suministrada a los empleados el 37% afirman que la institución enfrenta necesidades urgentes en relación al Recurso humano, mientras que el 63% opinan lo contrario.

Se puede determinar que la mayoría de empleados consideran que la institución no está enfrentando necesidades urgentes en relación al recurso Humano.

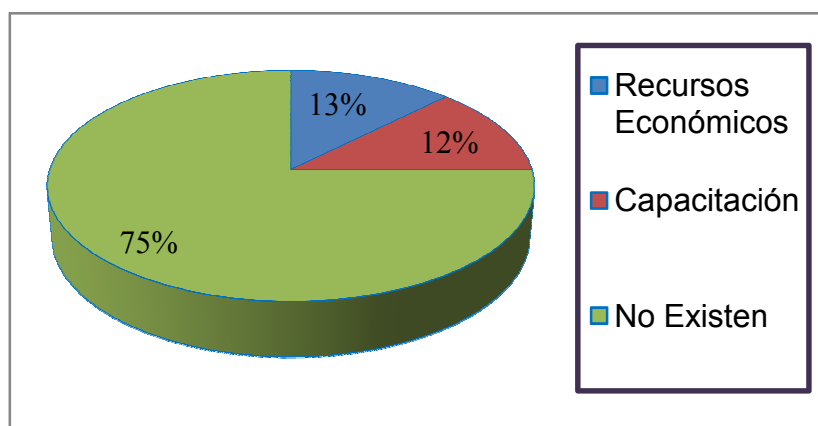
Pregunta No 16 Si la Institución cuenta con Necesidades urgentes en relación al recurso humano. ¿Cuáles Son?

Objetivo: Identificar las necesidades urgentes que posee la Institución en relación al Recurso Humano.

CUADRO # 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos Económicos	2	13%
Capacitación	2	12%
No Existen	12	75%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 16

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos el 13% afirman que la institución posee necesidades de recursos económicos, el 12% considera que posee necesidades de Capacitación, mientras que el 75% afirman que no existen necesidades en la institución.

Según los datos obtenidos se puede decir que la institución no posee necesidades urgentes en relación al Recurso Humano, solo de Capacitación pero no es tan relevante.

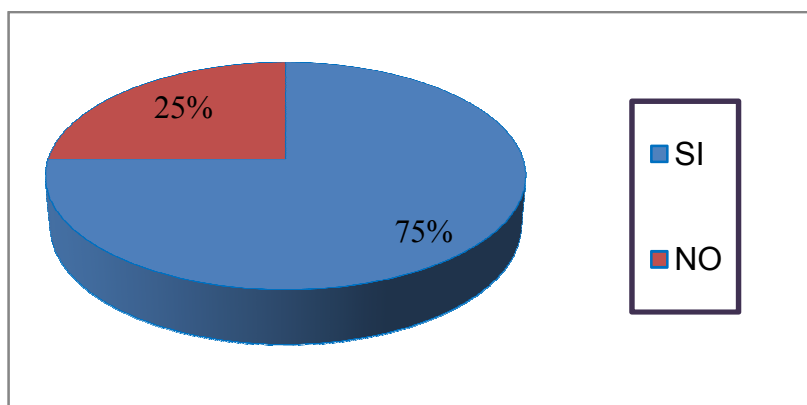
Pregunta No 17 ¿Considera usted que en la institución se cuentan con los canales de comunicación adecuados?

Objetivo: Conocer si la Institución cuenta con los canales de comunicación adecuados.

CUADRO # 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 17

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 75% afirman que la institución cuenta con los canales de comunicación adecuados, mientras que el 25% opina lo contrario.

Los resultados de la encuesta nos indican que la mayoría de los empleados consideran que en la institución se cuenta con los canales de comunicación adecuados, lo que significa que la comunicación entre los empleados fluye de la mejor manera.

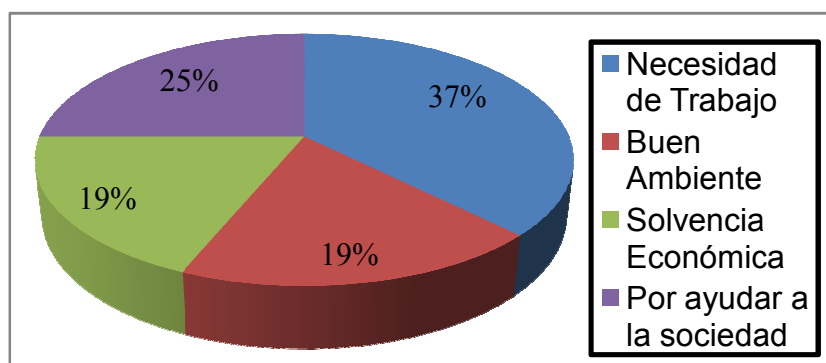
Pregunta No 18 ¿Por qué razón usted se mantiene en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la razón por la que el empleado se mantiene en su puesto de trabajo.

CUADRO # 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesidad de Trabajo	6	37%
Buen Ambiente	3	19%
Solvencia Económica	3	19%
Por Ayudar a la Sociedad	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 18

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de 16 empleados encuestados el 37% considera que se mantiene en su puesto de trabajo por la necesidad del trabajo, el 19% opinan que por el buen ambiente, mientras que otro 19% afirman que por la solvencia económica, y finalmente el 25% piensan que lo hacen por ayudar a la sociedad.

La información obtenida a través de la encuesta nos confirma que la mayoría de los empleados se mantienen en sus puestos de trabajo para obtener una retribución y así satisfacer sus necesidades personales.

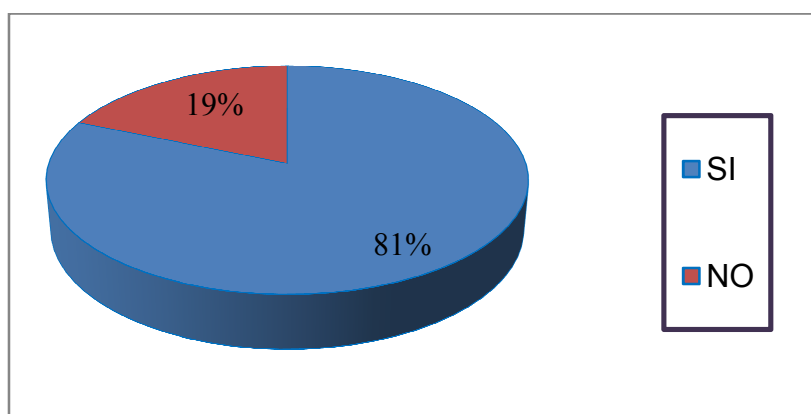
Pregunta No 19 ¿Recibe usted todos los beneficios que las leyes laborales establecen?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe todos los beneficios que las leyes laborales establecen.

CUADRO # 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	81%
NO	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 19

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De un total de 16 empleados encuestados el 81% afirman recibir todos los beneficios que las leyes laborales establecen, mientras que el 19% opina lo contrario.

De acuerdo a la información obtenida se puede confirmar que la mayoría de los empleados reciben todos los beneficios que las leyes laborales establecen, lo que los estimula o motiva a seguir realizando un buen trabajo en la institución.

Pregunta No 20 Si usted recibe beneficios. ¿Cuáles son?

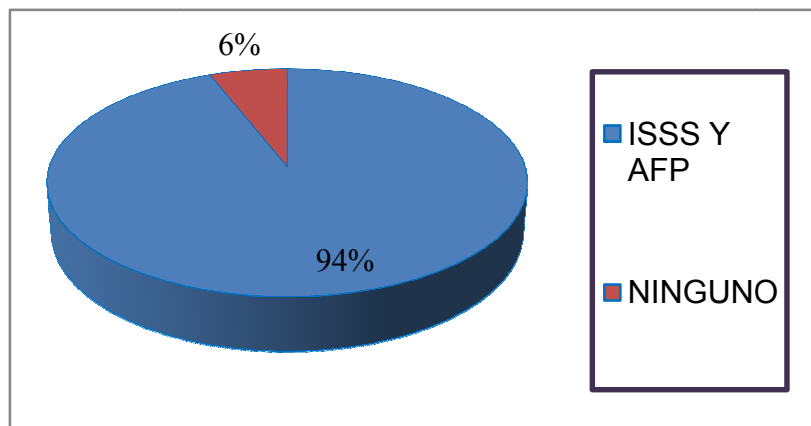
Objetivo: Conocer los beneficios que el empleado recibe.

CUADRO # 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ISSS Y AFP	15	94%
NINGUNO	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 20



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De los empleados encuestados el 94% afirma recibir como beneficios el ISSS y AFP (Instituto Salvadoreño del Seguro Social, y Administradora de Fondos de Pensiones respectivamente) y finalmente el 6% considera no recibir ningún estímulo o beneficio).

Según los datos obtenidos se puede determinar que la mayoría de los empleados reciben solo dos tipos de beneficios laborales como son el ISSS y AFP.

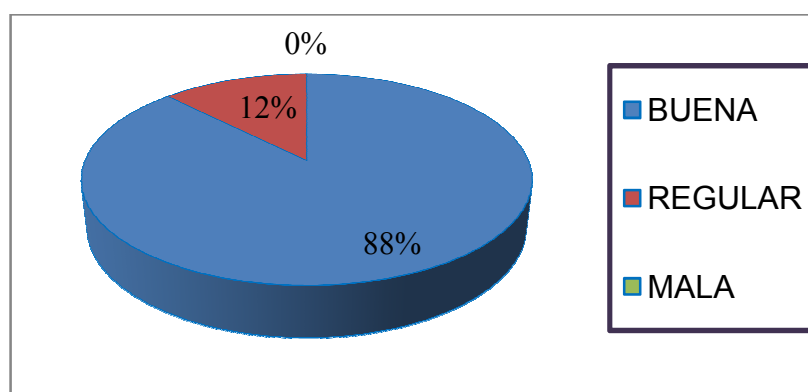
Pregunta No 21 ¿Cómo Considera la Atención al Cliente?

Objetivo: Conocer la percepción que el empleado posee en relación a la Atención al Cliente.

CUADRO # 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	14	88%
REGULAR	2	12%
MALA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 21

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a los empleados el 88% afirman que la Atención al Cliente es buena, mientras que el 12% opinan lo contrario.

Del análisis anterior se puede decir que la mayoría de los empleados consideran que la Atención al Cliente es buena. Lo que permite que la población se sienta satisfecha con el trato que se le da.

Pregunta No 22 ¿Recibe usted Supervisión constante en su puesto de trabajo?

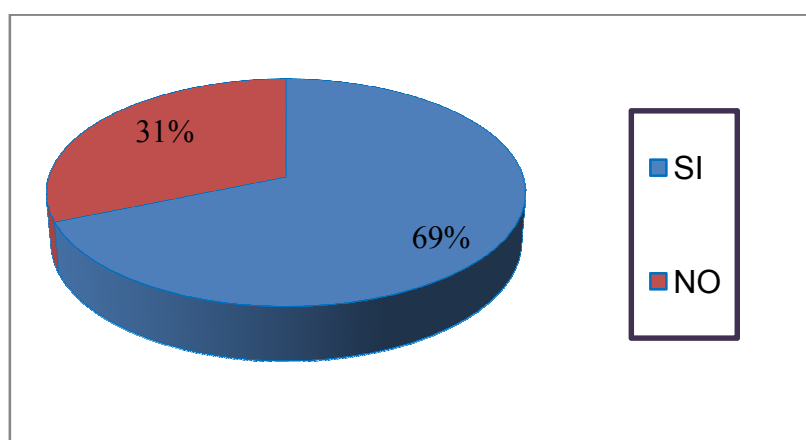
Objetivo: Conocer si el empleado recibe supervisión constante en su puesto de trabajo.

CUADRO # 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 22



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 69% afirman recibir Supervisión constante en su puesto de trabajo, mientras que el 31% opinan lo contrario.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados reciben supervisión constante en su puesto de trabajo. Esto facilita a que se pueda detectar los errores o problemas a tiempo y así corregirlos antes de que se agudicen.

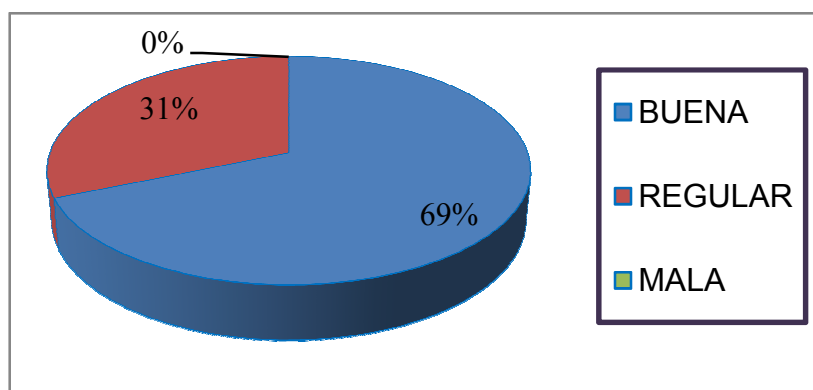
Pregunta No 23 ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en la institución?

Objetivo: Conocer la apreciación que el empleado tiene en relación al ambiente laboral.

CUADRO # 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	11	69%
REGULAR	5	31%
MALA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 23

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los empleados encuestados el 69% consideran que el ambiente laboral en la institución es bueno, mientras que el 31% opinan que el ambiente laboral es regular.

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría de los empleados consideran que el ambiente laboral en la institución es bueno. Esto es productivo para la institución, ya que el ambiente laboral es fundamental para la motivación del empleado.

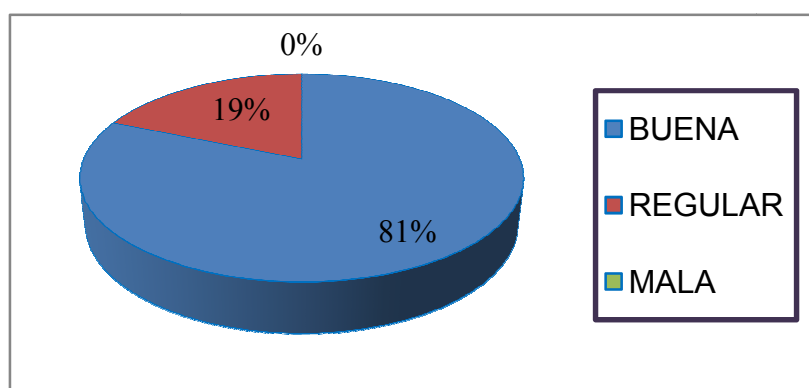
Pregunta No 24 ¿Cómo considera usted la relación jefe – empleado?

Objetivo: Conocer la valoración que el empleado tiene de la relación jefe – empleado.

CUADRO # 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	13	81%
REGULAR	3	19%
MALA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 24

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 81% consideran que la relación jefe – empleado es buena, mientras que el 19% opinan que dicha relación es regular.

De acuerdo al análisis anterior se puede afirmar que la mayoría de los empleados tienen una buena valoración de la relación jefe – empleado, lo que permite que las decisiones se tomen en conjunto, así como la solución a los problemas.

Pregunta No 25 ¿Existe buena comunicación entre los empleados?

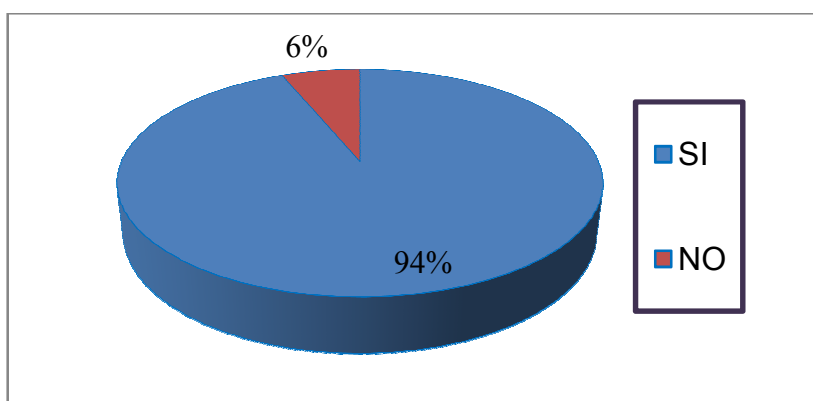
Objetivo: Conocer si existe buena comunicación entre los empleados.

CUADRO # 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 25



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De un total de 16 empleados encuestados el 94% afirman que existe buena comunicación entre los empleados, mientras que el 6% opina lo contrario.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede determinar que existe buena comunicación entre los empleados. Lo que permite que al momento de la toma de decisiones todos los empleados estén bien informados, así como de todos los sucesos acontecidos en la institución.

Pregunta No 26 ¿Pone usted en práctica el trabajo en equipo?

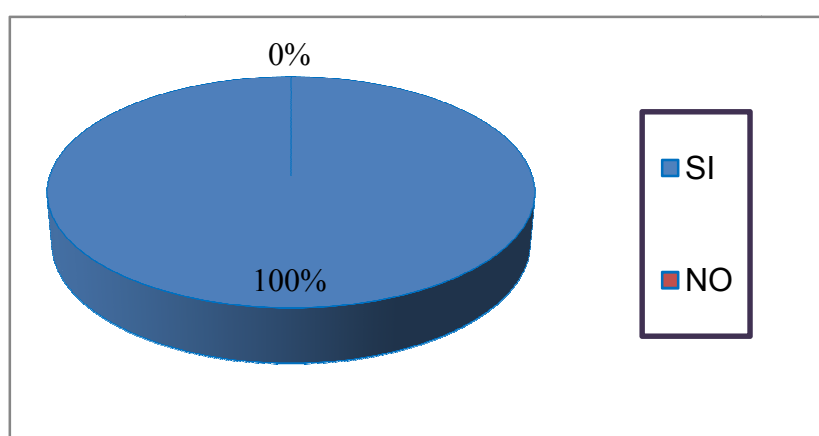
Objetivo: Conocer si el empleado pone en practica el trabajo en equipo.

CUADRO # 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 26



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a los 16 empleados, el 100% de ellos afirman poner en práctica el trabajo en equipo.

Los resultados de la encuesta nos indican que el 100% de los empleados ponen en práctica el trabajo en equipo, lo que les facilita la realización de las actividades laborales, así como la solución a los problemas o conflictos.

Pregunta No. 27 ¿Se siente usted en confianza en su puesto de trabajo?

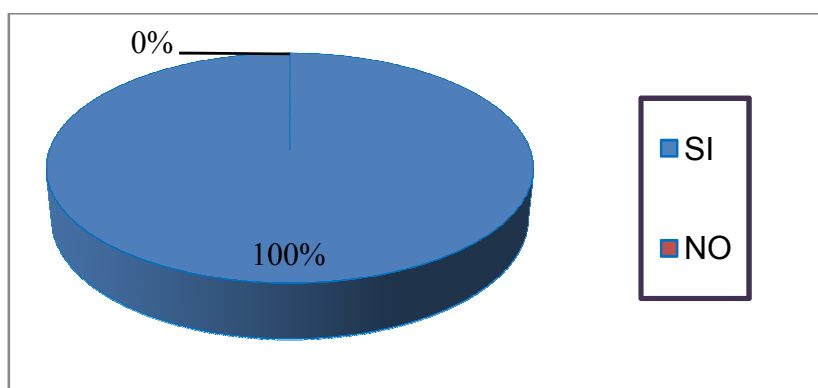
Objetivo: Conocer si el empleado se siente en confianza en su puesto de trabajo

CUADRO # 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0.00%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 27



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de los empleados encuestados el 100% afirman sentirse en confianza en su puesto de trabajo.

Los datos obtenidos nos reflejan que el 100% de los empleados se sienten en confianza en sus puestos de trabajo, esto es primordial para la institución ya que el empleado se vuelve más productivo y eficiente en su desempeño laboral.

Pregunta No. 28 ¿Está usted comprometido con su trabajo?

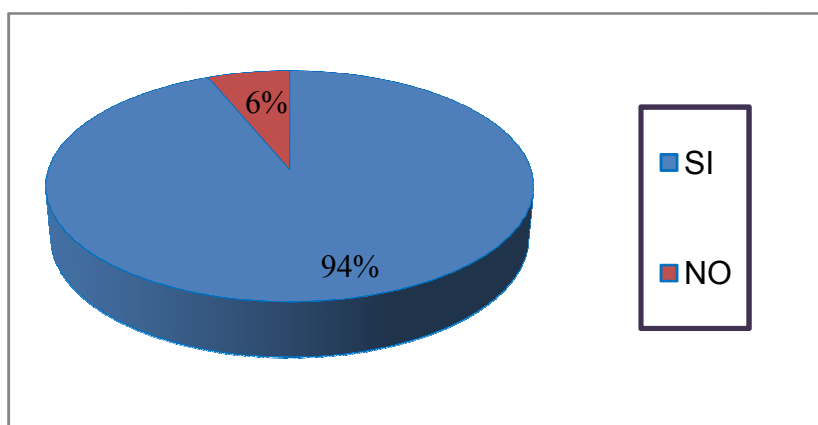
Objetivo: Conocer si el empleado se siente comprometido con su trabajo.

CUADRO # 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 28



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 94% manifiesta sentirse comprometido en su puesto de trabajo, mientras que el 6% opina lo contrario.

En relación a los datos obtenidos se puede determinar que la mayoría de los empleados se sienten comprometidos con su puesto de trabajo, esto es bueno ya que el empleado posee toda la voluntad de trabajar y realiza las tareas que le competen en el momento determinado.

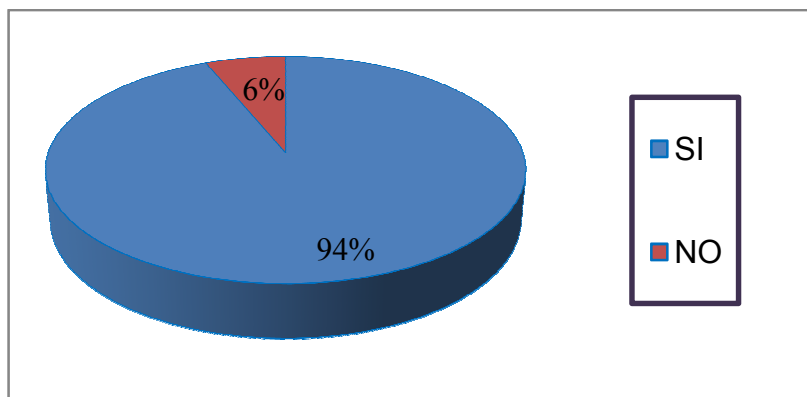
Pregunta No 29 ¿Existe coordinación de trabajo entre las diferentes áreas que componen la estructura municipal?

Objetivo: Conocer si existe coordinación de trabajo entre las diferentes áreas que componen la estructura municipal.

CUADRO # 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 29

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De 16 empleados encuestados el 94% opina que existe coordinación de trabajo entre las diferentes áreas que componen la estructura municipal, mientras que el 6% afirma lo contrario.

La mayoría de los empleados encuestados afirman que existe coordinación de trabajo entre las diferentes áreas que componen la estructura municipal.

Pregunta No 30 ¿Recibe usted instrucciones en su puesto de trabajo?

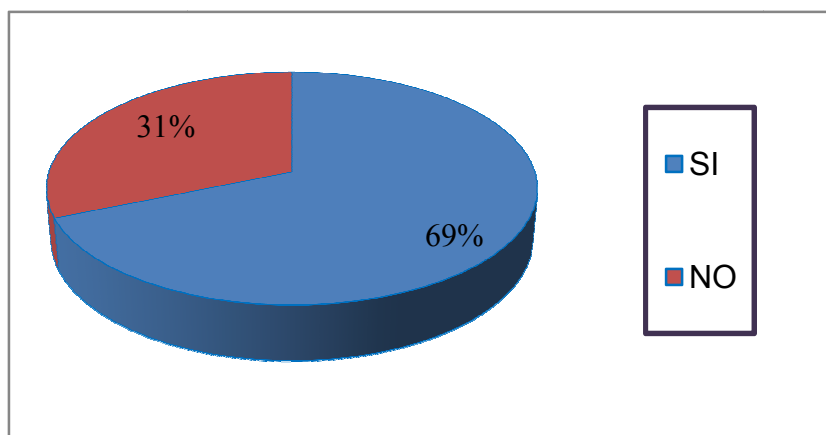
Objetivo: Conocer si el empleado recibe instrucciones en su puesto de trabajo.

CUADRO # 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 30



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 69% afirman recibir instrucciones en su puesto de trabajo, mientras que el 31% opinan lo contrario.

Los datos obtenidos nos reflejan que la mayoría de empleados reciben instrucciones en sus puestos de trabajo, esto es primordial ya que el empleado debe saber como realizar un determinado trabajo, de lo contrario lo desarrollaría indebidamente.

Pregunta No 31 ¿Llevan a cabo Programas de Control Interno en la Institución?

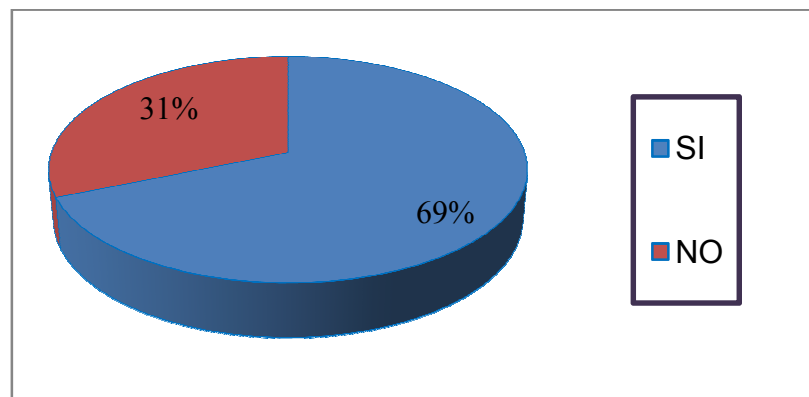
Objetivo: Conocer si en la Institución llevan a cabo Programas de Control Interno.

CUADRO # 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO # 31



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación:

De todos los empleados encuestados el 69% afirman que la institución lleva a cabo Programas de Control Interno, mientras que el 31% opinan lo contrario.

De acuerdo al análisis anterior se determina que la institución ejecuta Programas de Control Interno. Esto es fundamental ya que con esto se evitarían errores o desperdicios de los materiales, se verificaría el cumplimiento del horario laboral, así como el cumplimiento de las Normas, Ordenanzas, Reglamentos, Códigos, etc.

4.2 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A ALCALDE MUNICIPAL DE SAN JORGE.

La entrevista realizada al Alcalde Municipal de San Jorge nos brinda información muy valiosa que nos ayuda a enriquecer el planteamiento de la Propuesta para la Creación de una Unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la Competitividad Interna de los empleados. En dicha entrevista el Jefe Edificio afirma que es conveniente establecer una Unidad de Recursos Humanos, ya que esta daría como resultado tener un perfil mas definido del personal. Así también se cuenta con la disposición de gestionar los recursos para establecer dicha Unidad.

También nos manifiesta que la Unidad de Recursos Humanos se ubicaría dentro de las instalaciones de la Alcaldía, adyacente a la UACI, teniendo la capacidad de contratar a tres personas, Su fuente de financiamiento seria con recursos propios.

El Alcalde Municipal expresa que se siente satisfecho con el trabajo desempeñado por los empleados, a pesar que se cuentan con necesidades en relación al Recurso Humano como lo es Capacitación y dotación de recursos básicos. También opina acerca de los factores que se observan en el buen desempeño de los empleados tales como: conocimiento de las funciones, experiencia y la superación de las observaciones.

Así mismo el Alcalde Municipal nos expresa que tiene conocimiento de las ventajas que la institución tendría al contar con una Unidad de Recursos Humanos, así como de las desventajas de no contar con dicha Unidad. Cabe mencionar también las características que según el edil deben poseer los empleados: Buen trato a los usuarios y que tengan participación en las actividades de la Alcaldía. En la institución según lo expresado por el Alcalde no hay una persona encargada de llevar a cabo los Programas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, y nos manifiesta que los contratos de personal los hace el Concejo Municipal.

4.3 CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos se concluye que:

- ❖ La Alcaldía Municipal de San Jorge no cuenta con una estructura organizativa lo que refleja una deficiencia en la prestación de servicios ya que el desempeño de los empleados no es del todo bueno. De acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas N° 9 de la encuesta realizada a los usuarios y al Alcalde Municipal respectivamente, estos argumentan que si la institución contara con una estructura organizativa de la Unidad Recursos humanos, los servicios prestados mejorarían, y son del conocimiento de las ventajas que dicha estructura traería a la institución. De lo expresado anteriormente se valida la hipótesis específica N° 1 cuyo enunciado dice: **“A mejor Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos, mejor será el desempeño de los empleados en las diferentes actividades laborales”**.

- ❖ Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como una guía a los empleados para su correcto desenvolvimiento en la institución, un empleado que conozca a fondo los Manuales Administrativos, será un empleado eficiente y eficaz.

Según los resultados obtenidos en las preguntas N° 10, 11 y 12 de la encuesta realizada a los empleados y al Alcalde Municipal, se percibe que la institución carece de Manuales Administrativos y el Organigrama, ya que este último se posee, pero no se encuentra visible, por lo que la mayoría de los empleados lo desconocen, lo que hace que no se desempeñen de la mejor manera. Según lo manifestado por las Autoridades Municipales al contar con todas las Herramientas Administrativas de Apoyo se mejoraría el desarrollo de las funciones de los empleados. Por lo tanto se valida la hipótesis específica N° 2, cuyo enunciado dice: **“La falta de Herramientas Administrativas de Apoyo genera un impacto en el desarrollo de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge”**.

- ❖ Todos los empleados están consientes que entre mas incentivos reciben mejor trabajo realizan, y que una de las razones para encontrarse motivados es por medio de un Plan de Incentivos, el cual contenga un salario atractivo y competitivo, así como las prestaciones laborales establecidas en las leyes de la república. Considerando que un buen plan de incentivos hará a los empleados sentirse más motivados y productivos y así prestar servicios eficientes y de calidad. Lo anterior fue verificado por la respuesta N° 19 y 20 de la encuesta realizada a los empleados; lo cual nos permite validar la hipótesis específica N° 3, cuyo enunciado dice: **“La falta de un Plan de Incentivos incide en la motivación de los empleados para prestar servicios eficientes y de calidad”**.

- ❖ La Capacitación es un factor importante que contribuye al incremento de la productividad de los empleados. Es importante que la institución ejecute de manera frecuente Programas de Capacitación que le permita al empleado contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en su trabajo y así prestar servicios de calidad.

Al verificar las respuestas obtenidas en las preguntas N° 7 y N°14 de la encuesta efectuada a los empleados y a los usuarios respectivamente, estos consideran que poseen los conocimientos necesarios, lo que les permite ser más eficientes en el desempeño de sus labores, y que al recibir capacitación obtendrían nuevos conocimientos y brindarían un mejor servicio a la comunidad. Por lo que se valida la hipótesis específica N° 4 cuyo enunciado dice: **“A mayor aplicación de Programas de Capacitación, mayor será la obtención de conocimientos en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge”**.

4.4 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Alcaldía Municipal de San Jorge la Creación de una Unidad de Recursos Humanos para potenciar la competitividad interna de los empleados y así prestar servicios eficientes y de calidad a la población.
- Definir los procedimientos necesarios para llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Establecer estrategias que permitan el logro total de los objetivos.
- Mantener al personal motivado, comprometido, y con las habilidades y destrezas necesarias para prestar un servicio eficiente y de calidad a la población demandante de ellos, proporcionándoles todos los beneficios establecidos en las leyes laborales.
- Mantener e incrementar la comunicación entre los empleados, y mejorar la relación Jefe – empleado, para facilitar la toma de decisiones y resolver de forma oportuna los problemas dándoles a los empleados los espacios de participación en las tomas de decisiones.



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO V

CAPITULO 5: “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2009”

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Puede decirse, que una organización es el retrato de sus miembros.

Todas las empresas están constituidas por personas. Los individuos requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales, es por ello que las entidades están constituidas principalmente por personas. Las compañías necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración de Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones. Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización. El desarrollo organizacional destaca la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de nuestros clientes en un ambiente inestable y cambiante. De esta forma, podemos concluir que sin las organizaciones y sin las personas, no habría Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales. La Administración de Recursos Humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. Anteriormente se denominaba Administración de Personal o Relaciones Industriales y se concebía como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, una especie de elemento de enlace, interpretador de las exigencias de la organización.

El concepto cambió y sufrió una enorme ampliación, debido a que no se podía circunscribir a ser portavoz para entenderse o reducir las diferencias, entre las personas y las organizaciones, cuando sus actividades son interactivas.

5.1 ANTECEDENTES.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Así mismo Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

Taylor creó las "oficinas de selección". La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nominas y pago de seguro social.

Prehispánica: en esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso existía la esclavitud del esclavo podría realizar trabajos por su propia cuenta(1966) Había artesanos pero no congregados en gremios.

Época colonial.

Surgen las encomiendas y las primeras huelgas.

Independencia.

Aparecen los talleres artesanales.

Revolución.

Aparecen talleres, aparecen las fábricas.

Década de los 50.

En esta década surge la carrera de relaciones industriales.

Década de los 60.

Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.

Década de los 70.

Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.

Década de los 80.

La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional.

Década de los 90.

En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

5.2 JUSTIFICACIÓN.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos. Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

5.3 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

“Optimizar la aplicación de los Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Jorge, orientando su accionar a una constante mejora en la calidad de los servicios que presta la unidad.”

5.4 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

“Ser una Unidad funcional exitosa de la organización con el propósito de convertir a la municipalidad en una de las mas eficientes del departamento de San Miguel.”

5.5 VALORES.

- **Actitud de Servicio:** somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Orientación al Usuario:** construimos relaciones de largo plazo con nuestros usuarios, que son nuestra razón de ser.
- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.
- **Confianza:** En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros usuarios.
- **Compromiso:** Con nuestro usuarios, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

5.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

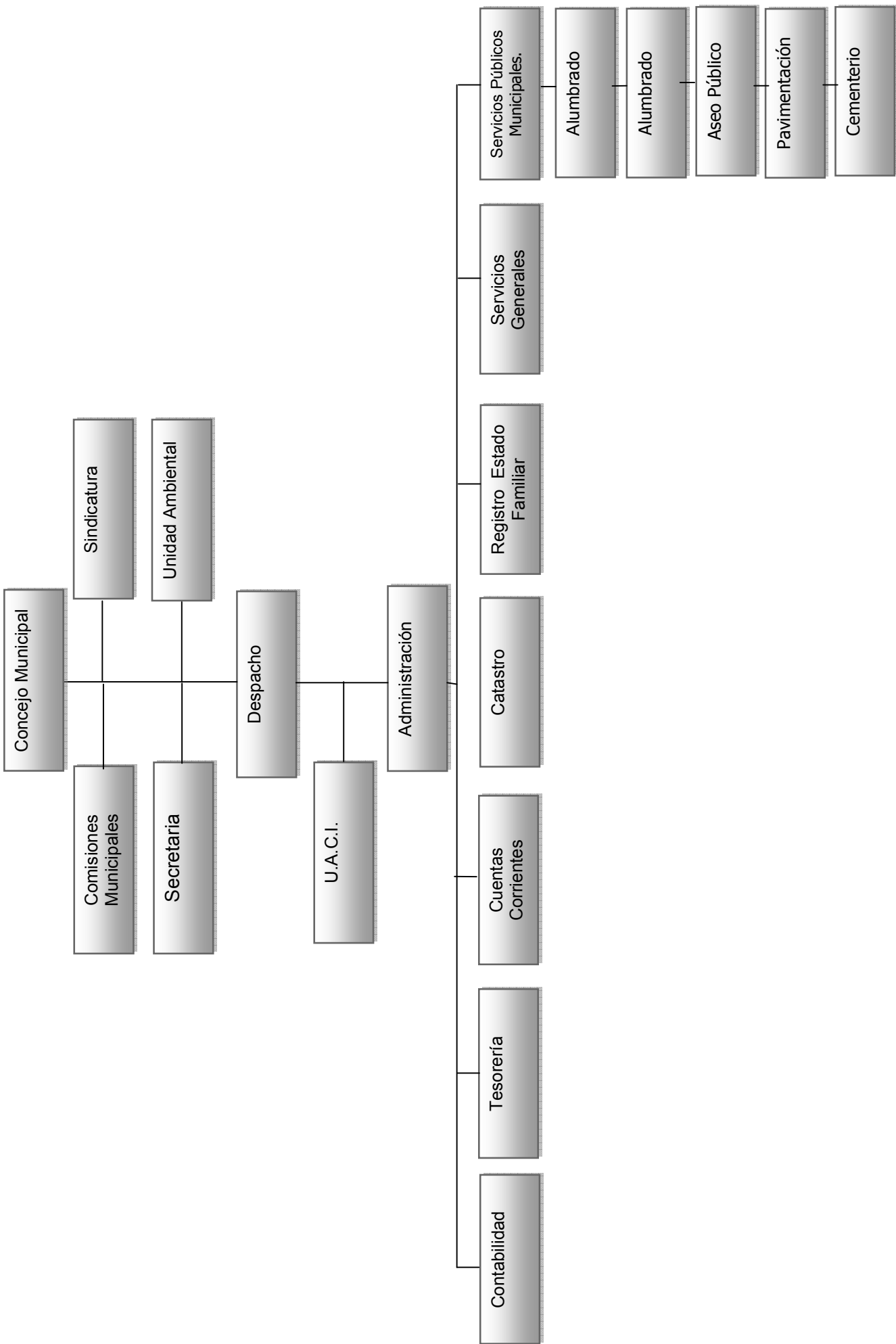
5.6.1 OBJETIVO GENERAL.

- Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Institución.
- Administrar los Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Jorge con la mayor eficacia, eficiencia y competitividad en la prestación de los servicios en cumplimiento a normas y políticas emanadas por los órganos superiores del Gobierno.

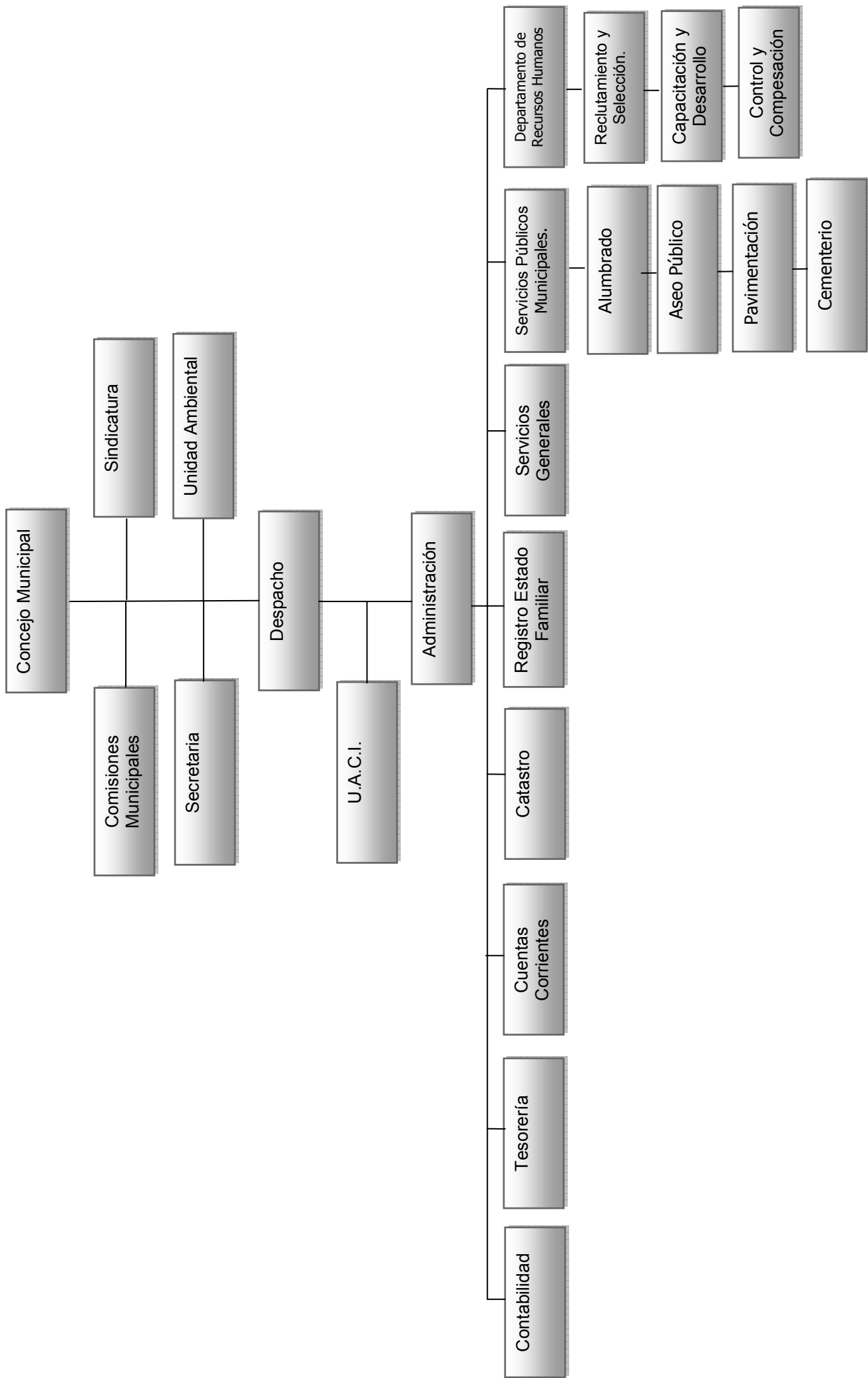
5.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar y mantener un manual de los diferentes procedimientos que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer relaciones de cooperación con otras unidades para optimizar recursos.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación anualmente.
- Desarrollar proyectos y actividades educativas para la prevención de enfermedades y accidentes del trabajo.
- Realizar estudios sobre la incidencia de enfermedades más comunes.
- Divulgar la normativa que regula las actividades del departamento.
- Registrar y controlar los actos administrativos que se generen de la relación laboral.

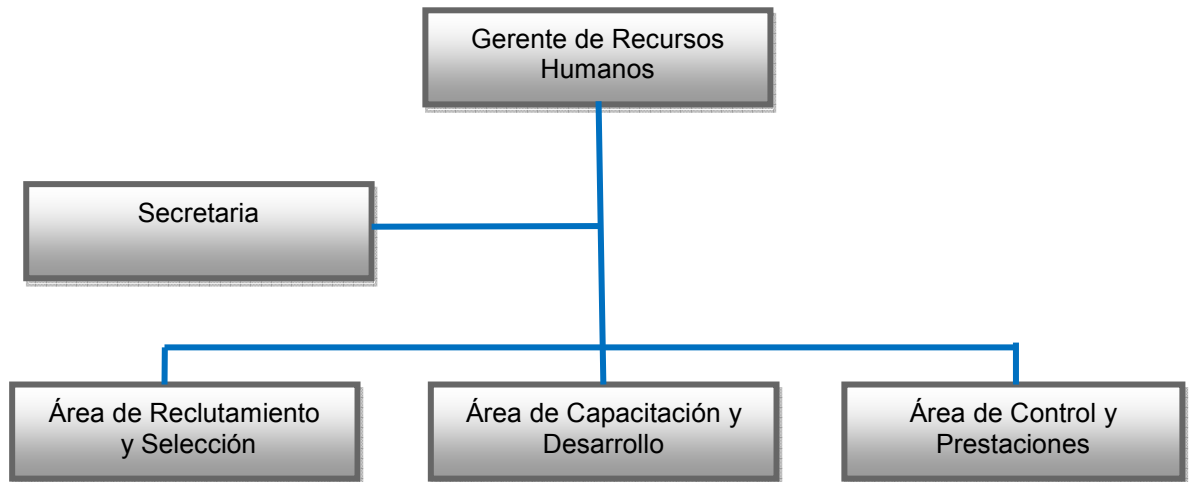
5.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE



5.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE



5.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



FUNCIONES DE CADA ÁREA:

Unidad de Recursos Humanos:

Esta área promueve y aplica la política de Recursos Humanos, así como efectúa y coordina el planeamiento de las actividades inherentes a la Gestión de Recursos Humanos y controlar su ejecución.

Secretaria:

Esta área se encarga de elaborar los registros necesarios que se tengan en el departamento, informar a su jefe de lo ocurrido en el día y presentar informes mensuales acerca de la situación del departamento.

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Esta área promueve y coordina junto con los Directores y/o Jefes Departamentales de la institución, el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes de la institución, utilizando los procesos propios del área.

Área de Capacitación y Desarrollo

En esta área se brinda un servicio al empleado de la institución en aspectos relacionados con cursos, seminarios, charlas; de acuerdo a las necesidades de cada departamento, también se brinda asesoría en cuanto a becas o financiamiento para estudios.

Área de Control y Prestaciones.

El área de Registro y Control es la encargada de formular, ejecutar y llevar a cabo las diferentes aplicaciones en las planillas, como por ejemplo: deducciones de impuesto sobre la renta, incapacidades, deducciones porcentuales, así como también es la responsable por la correcta aplicación de los pagos quincenales de salarios, vacaciones, reasignaciones,

5.10 METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5.10.1 META GENERAL:

- Lograr el establecimiento de una unidad de recursos humanos que permita el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal mediante la ejecución de programas que ayuden al personal a ser más eficientes y competitivos.

5.10.2 METAS ESPECÍFICAS:

- Equipar el Departamento de Recursos Humanos, con materiales y equipo de oficina.
- Implementar programas de reclutamiento que nos ayude a encontrar el personal idóneo para la institución.
- Definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal.
- Implementar procesos de selección de personal modernos.

- Realizar programas de adiestramiento que estén orientados de tal manera que beneficie tanto al personal como a los empleados.
- Implementar un sistema de compensación para el personal de la organización.

5.11 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

5.11.1 ESTRATEGIA GENERAL.

- Implementar un programa que incluya los procesos y funciones de la Gestión de Recursos Humanos que genere las condiciones necesarias para que los empleados utilicen y desarrollen sus capacidades, conocimientos y actividades de una manera eficaz.

5.11.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.

- Atraer a los candidatos a un puesto vacante, mediante la divulgación en los siguientes medios: avisos en periódicos, rótulos en lugares visibles, hojas volantes y avisos en algunos medios de televisión.
- Las técnicas de selección que se utilizaran serán la entrevista dirigida y prueba de conocimientos y habilidades.
- La capacitación empleada será en el puesto de trabajo, aunque si fuere necesario se presupuestará una capacitación fuera de la Organización.
- Fomentar un sistema de desarrollo basado en la información compartida entre empleados y la gerencia, el desarrollo del conocimiento mediante iniciativas de innovación.
- Realizar evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas de la empresa anualmente.

5.12 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

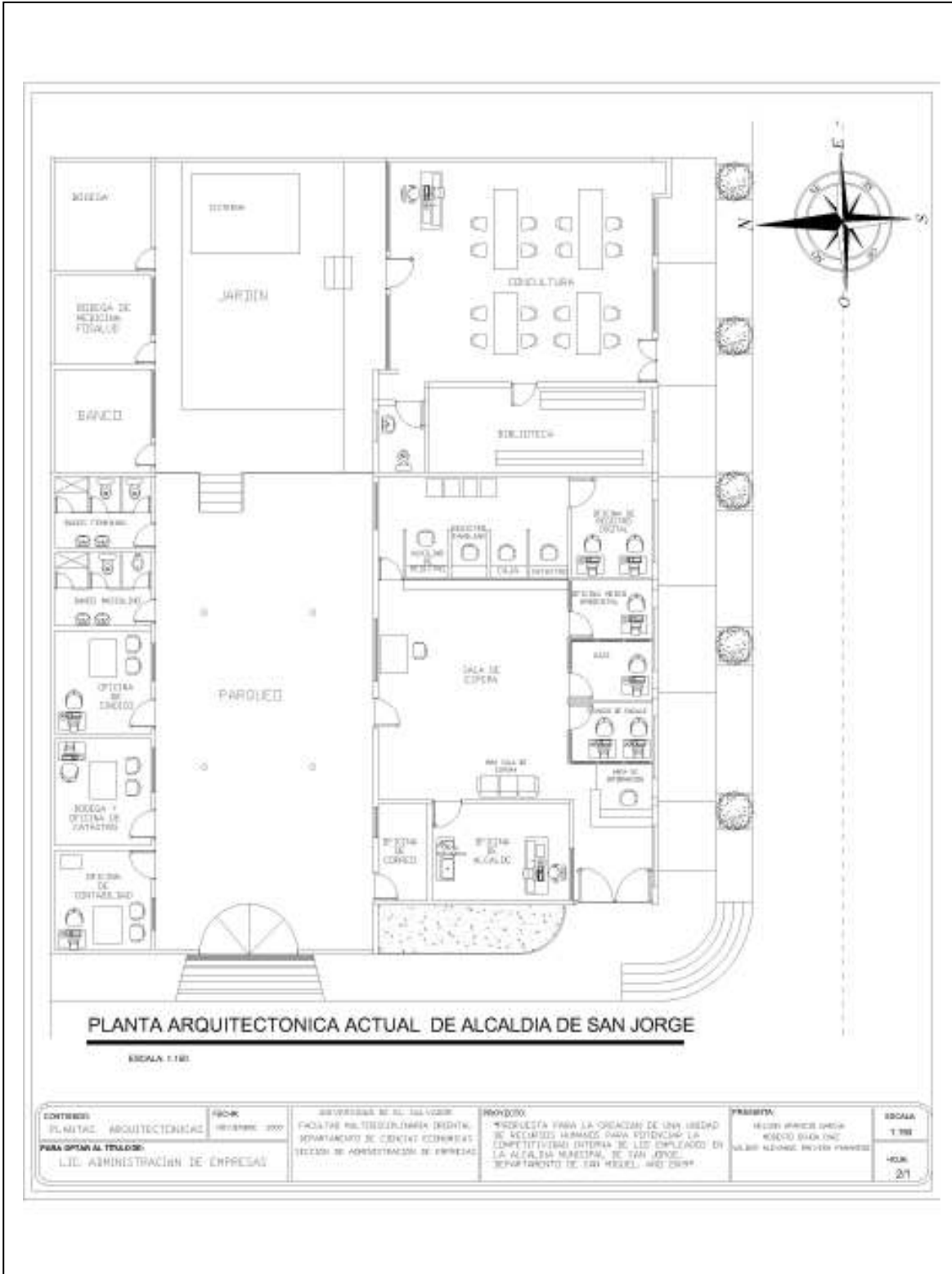
5.12.1 POLÍTICA GENERAL.

Sugiere establecer un Departamento de Recursos Humanos que desarrolle las habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas que ayuden al personal a ser más productivo.

5.12.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS.

1. Todas las actividades y procesos de Recursos Humanos deberán realizarse con estricto apego a lo establecido por las Leyes de Trabajo Código Municipal, Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes estatales que en la materia sean aplicables, el Contrato Colectivo de Trabajo vigente y las Condiciones Generales de Trabajo para el personal de confianza autorizadas por el Órgano de Gobierno.
2. Se encargará de establecer las bases para mejorar el nivel de vida de los empleados de la institución, y la calidad y funcionalidad de las condiciones para la prestación de su servicio.
3. La Unidad de Recursos Humanos deberá designar un encargado de la elaboración de los contratos eventuales de prestación de servicios, quien recabará la firma del Jefe de Recursos Humanos, del trabajador y dos testigos.
4. Deberá designar personal encargado de elaborar las autorizaciones para labores temporales, que de acuerdo a oficio girado por el Sindicato deberá entregarse al personal que será rotado cada 21 días y con el que deberán presentarse a la adscripción que corresponda para cumplir la función que le sea encomendada.

5.13 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE

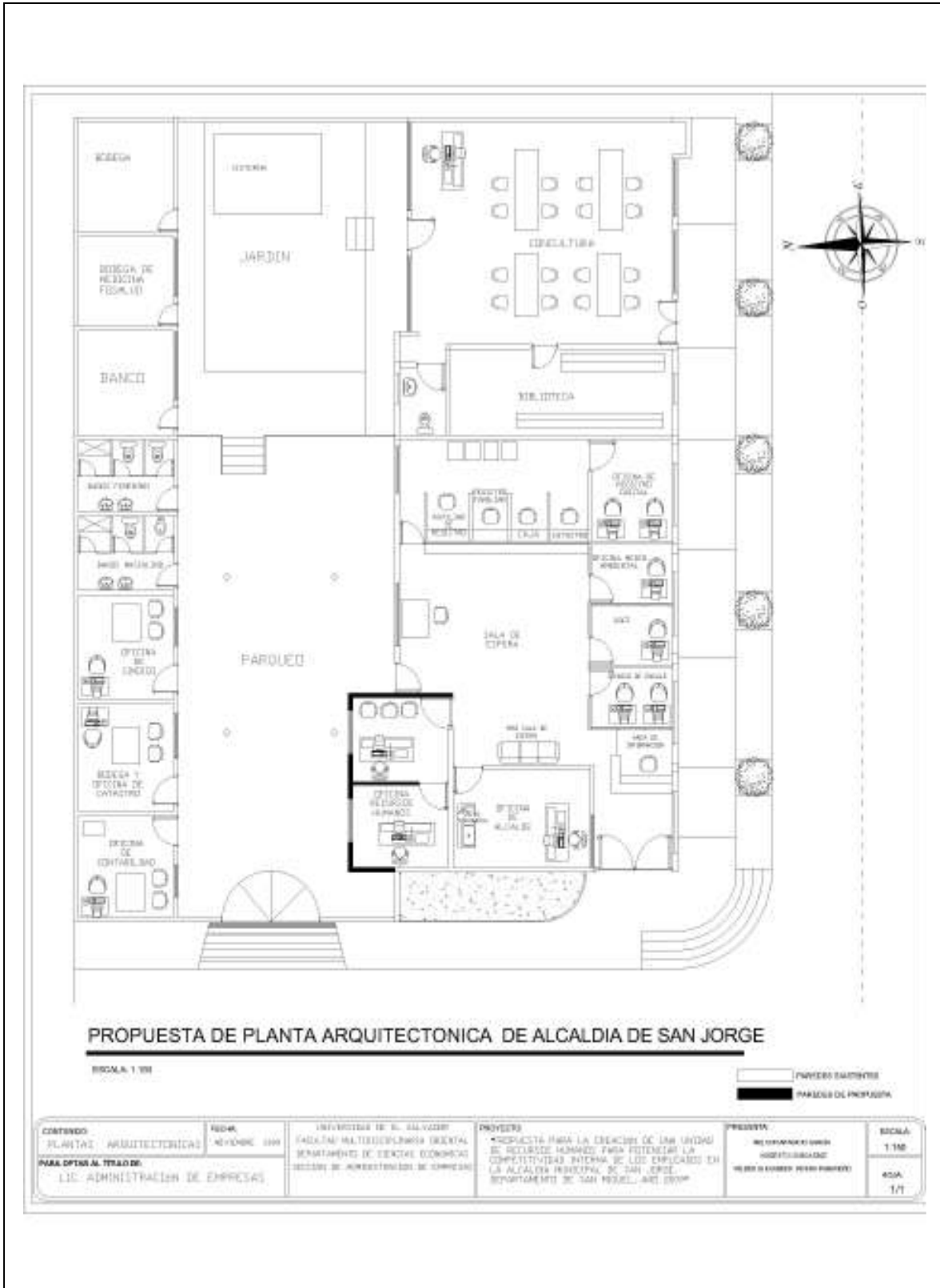


PLANTA ARQUITECTÓNICA ACTUAL DE ALCALDIA DE SAN JORGE

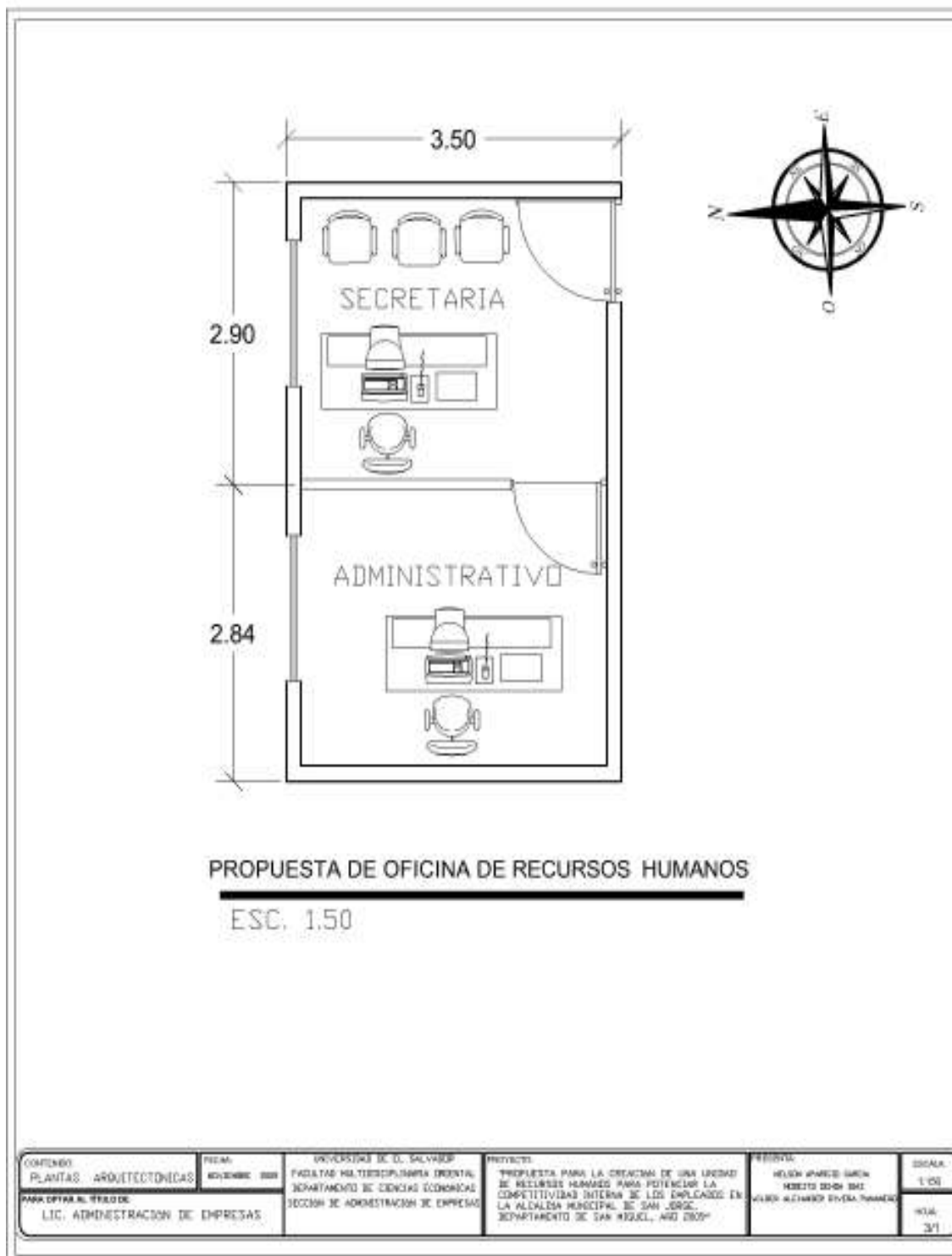
ESCALA 1:100

CONTENIDO PLANTAS ARQUITECTONICAS	FOLIO 18 DE 2000	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS FACULTAD DE INGENIERIA (DISEÑO) DEPARTAMENTO DE CONECCION CONEMPRESAS SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	PROYECTO "PROPUESTA PARA LA ORGANIZACION DE UNA UNIDAD DE SERVICIOS HUMANOS PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE." - DEPARTAMENTO DE SERVICIOS HUMANOS -	PROYECTISTA INGENIERO FRANCISCO JOSE RODRIGUEZ DIAZ C.C. 10.250.450.000-1	ESCALA 1:100
				HORA 21	

5.14 DISTRIBUCION EN PLANTA PROPUESTA A ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE



5.15 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



5.16 PRESUPUESTO DE PRESTACIONES LABORALES

“ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE”

Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos

(Cantidad expresada en Dólares \$)

Cargo	Cantidad	Salario mensual unitario	Salario mensual total	Salario total anual	Aguinaldo	Vacación	Cuota Patronal		Salida Patrono
							AFP's (6.75%)	ISSS (7.5%)	
Jefe de Recursos Humanos	1	\$800.00	\$800.00	\$9,600.00	\$263.01	\$512.88	\$648.00	\$720.00	\$11,743.89
Secretaria	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$65.75	\$128.22	\$162.00	\$180.00	\$2,935.97
Jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección	1	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	\$131.51	\$256.44	\$324.00	\$360.00	\$5,871.95
Jefe de Unidad de Capacitación y Desarrollo	1	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	\$131.51	\$256.44	\$324.00	\$360.00	\$5,871.95
Jefe de Unidad de Control y prestaciones	1	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	\$131.51	\$256.44	\$324.00	\$360.00	\$5,871.95
TOTAL		\$2,200.00	\$2,200.00	\$26,400.00	\$723.29	\$1,410.42	\$1,782.00	\$1,980.00	\$32,295.71

**5.17 MATERIALES A UTILIZAR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

5.17.1 RECURSOS MATERIALES.

Los recursos materiales son muy importantes también para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar. El recurso material constituye el segundo paso a seguir para implementar el Departamento de Recursos Humanos.

5.17.2 MOBILIARIO Y EQUIPO.

El mobiliario y equipo que se requiere en el Departamento de Recursos Humanos para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presenta a continuación:

Cuadro # 34

Mobiliario y Equipo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Escritorios Secretariales	\$135.00	\$330.00
2	Sillas giratorias	\$125.00	\$250.00
2	Computadoras de Escritorio	\$490.00	\$980.00
2	Impresora HP	\$33.00	\$66.00
2	Mueble para computadora	\$29.00	\$58.00
3	Sillas de Recepción	\$25.00	\$75.00
3	Archiveros de 3 Gavetas	\$135.00	\$405.00
1	Fax	\$190.00	\$190.00
5	Teléfono/Panasonic	\$45.00	\$45.00
1	Oasis General Electric	\$200.00	\$200.00
1	Aire acondicionado 9000 BTU/LG	\$340.00	\$340.00
TOTAL			\$2,939.00

5.18 Papelería y artículos para oficina.

Además del mobiliario y equipo se hace necesario determinar la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán indispensables para el buen funcionamiento del área de personal. Existen dos tipos de artículos que se detallan a continuación las cuales están separadas y son:

Artículos consumibles y Artículos no consumibles. Los artículos consumibles se han presupuestado para un periodo de tres meses, ya que es material sobre el cual puede obtenerse descuentos por compras de gran volumen; sin embargo; esto puede variar al momento de implementarse el departamento, pudiéndose presentar una disminución o aumento en las compras.

Cuadro # 35
Artículos consumibles (tres meses)

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL
8	Resmas de papel bond/carta	\$4.30	\$34.40
3	Cajas folder/ carta (100unid)	\$5.00	\$15.00
8	Resmas de papel bond/oficio	\$5.65	\$45.20
3	Caja folder/ oficio (100 unid)	\$5.85	\$17.55
3	Cajas de folder arch/oficio	\$9.75	\$29.25
1	Papel para fax	\$11.70	\$11.70
3	Caja de bolígrafos bic	\$1.35	\$4.05
3	Caja de lápiz de carbón	\$1.56	\$4.68
3	Cajas de clips/pequeños	\$0.35	\$1.05
3	Cajas de clips/grandes	\$0.55	\$1.65
2	Paquetes de post it (12 unid.)	\$2.24	\$4.48
1	Caja de grapas	\$1.69	\$14.69
2	Tinta para Impresora	\$40.00	\$80.00
1	Caja de CD	\$12.20	\$12.20
Total			\$275.00

Cuadro # 36
Artículos no consumibles

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL
2	Engrapador mediano	\$8.00	\$16.00
1	Perforadores estándar	\$3.10	\$3.10
3	Saca grapas	\$0.40	\$1.20
2	Sacapuntas	\$0.42	\$0.84
3	papeleras	\$14.00	\$42.00
TOTAL			\$63.14

CUADRO # 37
PRESUPUESTO CONSOLIDADO

RUBROS	TOTAL
RECURSOS HUMANOS	\$1,911.22
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$2,939.00
ARTICULOS CONSUMIBLES	\$275.00
ARTICULOS NO CONSUMIBLES	\$63.14
TOTAL	\$5,188.36

5.19 MANUALES ADMINISTRATIVOS

El estudio de la ciencia administrativa hace posible el desarrollo de un gran número de herramientas que coadyuvan en el logro de una efectiva Sistematización para la realización de las actividades académicas y administrativas. En este contexto los manuales constituyen una de las herramientas con las que cuentan las unidades dependientes de la Alcaldía Municipal de San Jorge. El manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales son esencialmente instrumentos de comunicación y difusión de la estructura organizacional, adoptada para que todas las personas autoridades y funcionarios que trabajan en la institución, conozcan el organigrama, nivel, misión, políticas, funciones de la Unidad, relación de autoridad y áreas de competencia en las que deben desarrollar las actividades. Los manuales reflejan información clara y establece la estructura de la organización y los procedimientos que en ella se efectúan.

OBJETIVO DE LOS MANUALES.

El objetivo fundamental de los manuales administrativos es explicar en términos accesibles el por qué de las decisiones en la organización y el cómo deben aplicarse en la práctica. Estos manuales además permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión del conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad académica o administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los funcionarios administrativos y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal nuevo y su incorporación a las distintas unidades.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, instrumentos e infraestructura.

Considerando las necesidades organizacionales del Departamento de Recursos Humanos, se elaboraran los siguientes manuales:

- Manual de Organización y Funciones.
- Políticas del Departamento de Recursos Humanos.
- Manual de Procedimientos
- Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

FINALIDAD:

- Constituir una fuente permanente de información acerca de las funciones que desarrolla el personal de la Alcaldía Municipal de San Jorge, así Como las responsabilidades y niveles de coordinación.


ALCANCE:

Los siguientes manuales establecen las funciones y los requisitos del cargo del personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Jorge.

OBJETIVOS:

- Proporcionar a la alcaldía un documento en el cual se encuentren detalladas las principales responsabilidades, objetivos, funciones a realizar y dependencia jerárquica en los diferentes puestos de la estructura organizativa.
- Dotar a la Alcaldía Municipal de San Jorge de una herramienta administrativa que le permita mejorar el desarrollo de actividades.

5.19.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>
<p><u>IDENTIFICACION DEL PUESTO:</u></p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Recursos Humanos. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.</p>	
<p><u>RELACIONES DE AUTORIDAD:</u></p> <p>DEPENDENCIA: Consejo Municipal PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Secretaria, jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección, Jefe de Unidad de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Unidad de Control y Compensación,</p>	
<p><u>RELACIONES DE TRABAJO:</u></p> <p>DENTRO DE LA UNIDAD: Secretaria CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación, CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna CON PARTICULARES: Ninguna</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>GENERAL: Proponer y aplicar la política de Recursos Humanos, así como efectuar y coordinar el planeamiento de las actividades inherentes a la Gestión de los Recursos Humanos y controlar su ejecución.</p> <p>ESPECIFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar las políticas de Reclutamiento y Selección de personal para su contratación y conforme a la ley. 	

2. Proponer el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y supervisar su ejecución.
3. Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.
4. Proponer la actualización de manuales, normas y demás disposiciones administrativas que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.
5. Dirigir y supervisar la administración de la capacitación y desarrollo.
6. Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos para el logro de los objetivos.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación.

CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES


GENERAL:

Elaborar los registros necesarios que se tengan en el departamento, informar a su jefe de lo ocurrido en el día y presentar informes mensuales acerca de la situación del Departamento.

ESPECIFICAS:

- ✓ Recepcionar, analizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada de la Gerencia General.
- ✓ Preparar y ordenar documentación para reuniones y/o conferencias.

- ✓ Redactar documentos con criterio propio de acuerdo con indicaciones generales.
- ✓ Atención al público personalmente y/o por teléfono.
- ✓ Proyectar, transcribir y difundir los decretos, ordenanzas, edictos, resoluciones, proveídos y otros documentos emitidos por el Concejo Municipal y la Alcaldía;
- ✓ Mantener, organizar y controlar el sistema de archivos y administrar el archivo central.

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>
<p><u>IDENTIFICACION DEL PUESTO:</u></p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Reclutamiento de Selección. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.</p>	
<p><u>RELACIONES DE AUTORIDAD:</u></p> <p>DEPENDENCIA: Jefe de Unidad de Reclutamiento de Selección. PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna</p>	
<p><u>RELACIONES DE TRABAJO:</u></p> <p>DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna. CON OTRAS UNIDADES: Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Secretaria, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Unidad de Control y Compensación, Secretaria. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna. CON PARTICULARES: Ninguna.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>GENERAL: Ayudar al departamento de recursos humanos en lo referente a la admisión, y aplicación de personas.</p> <p>ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y contratar al personal de la Alcaldía Municipal. - Verificar el fiel cumplimiento del manual de reclutamiento y selección de personal. - Dar seguimiento al proceso de contratación de personal. - Desarrollar todas las actividades competentes relacionadas a la contratación de personal. 	



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Capacitación y Desarrollo.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna.

CON OTRAS UNIDADES: Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección, Secretaria, Jefe de Unidad de Control y Compensación, Secretaria.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES

GENERAL:

Fomentar el desarrollo personal de los empleados para que contribuyan a la eficiencia y mejoramiento de la competitividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.

ESPECIFICAS:

1. Transmitir información y conocimientos al personal.
2. Planeación del periodo de capacitación.
3. Desarrollar las etapas necesarias para llevar a cabo una capacitación efectiva.

4. Planeación del periodo de adiestramiento.
5. Modificar y Desarrollar actitudes y Conductas.
6. Definir los indicadores de desempeño laboral.
7. Motivar a los empleados a que asisten a las capacitaciones y adiestramiento.
8. Mostrar los beneficios que tiene realizar la planeación de las personas.
9. Desarrollar el potencial del personal.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Control y Compensaciones.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna.

CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Secretaria,

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES

GENERAL:

Llevar un control informativo del desempeño del personal y motivar al personal, a fin de que pongan todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas de la organización.

ESPECIFICAS:

1. Revisar, comprobar y analizar todas las funciones y actividades en materia de personas, realizadas en todos los puestos de trabajo.
2. Efectuar un sondeo periódico por los departamentos para verificar el cumplimiento efectivo de las funciones en cada puesto.
3. Retener y atraer al talento humano adecuado para la alcaldía.

4. Establecer un sistema de remuneración justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la alcaldía.
5. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.
6. Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la alcaldía y los intereses de las personas.
7. Recompensar adecuadamente a las personas por su desempeño efectivo.
8. Servir de apoyo o enlace en el trabajo de auditoría.
9. Garantizar la objetividad e imparcialidad en cuanto a los resultados de la auditoría.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Consejo Municipal

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Secretaria, jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección, Jefe de Unidad de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Unidad de Control y Compensación,

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Secretaria

CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación,

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna

CON PARTICULARES: Ninguna

FUNCIONES

GENERAL:

Proponer y aplicar la política de Recursos Humanos, así como efectuar y coordinar el planeamiento de las actividades inherentes a la Gestión de los Recursos Humanos y controlar su ejecución.

ESPECIFICAS:

7. Diseñar las políticas de Reclutamiento y Selección de personal para su contratación y conforme a la ley.
8. Proponer el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y supervisar su ejecución.

9. Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.
10. Propiciar un clima laboral de cooperación y trabajo en equipo.
11. Proponer la actualización de manuales, normas y demás disposiciones administrativas que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.
12. Dirigir y supervisar la administración de la capacitación y desarrollo.
13. Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

REQUISITOS:

EDUCATIVOS: Licenciatura en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

PERSONALES: Sexo masculino o femenino, edad de 25 a 40 años, estado civil, (no indispensable)

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones agradables

TIPO DE TRABAJO: Trabajo bajo presión

RIESGO: Estrés



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe de Unidad de Reclutamiento de Selección.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna.

CON OTRAS UNIDADES: Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Secretaria, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Unidad de Control y Compensación, Secretaria.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES

GENERAL: Es la persona encargada de Identificar las necesidades de Recursos Humanos para proveer a la alcaldía del mejor elemento humano disponible en el mercado laboral para incorporarlo a la empresa y además de velar por la adaptación del candidato seleccionado.

ESPECIFICAS:

- Seleccionar y contratar al personal de la Alcaldía Municipal de San Jorge.
- Dar seguimiento al proceso de contratación de personal.
- Desarrollar todas las actividades competentes relacionadas a la contratación de personal

Actividades diarias:

- Analizar las necesidades de personal en las diferentes áreas de la alcaldía.
- Coordinar con el Jefe de Recursos Humanos la necesidad de formular un plan formal de Reclutamiento y Selección.
- Actualizar una base de datos sobre los diferentes procesos que le competen.

Actividades periódicas:

- Acordar junto con los demás jefes de unidades los objetivos y funciones del personal bajo su cargo.
- Determinar las oportunidades y exigencias futuras de los candidatos respecto al proceso de selección.
- Elaboración de los procedimientos que realiza en su respectiva área.
- Realizar acciones para buscar la aprobación del Manual de bienvenida.

Actividades ocasionales:

- Elaborar el presupuesto de la unidad.
- Coordinar la presentación de nuevos proyectos a las diferentes áreas de la empresa según el tema que soliciten.
- Actualizar la base de datos sobre remuneraciones y anticipos a sueldos

REQUISITOS:

EDUCATIVOS: : Bachillerato, Opción Contador o Secretariado


EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

PERSONALES Acerca de técnicas de Reclutamiento, Selección e Inducción de persona, Planificación de tarea, Identificación de problemas

AMBIENTE DE TRABAJO: Buenas relaciones personales

TIPO DE TRABAJO: Trabajo minucioso, facilidad para investigar y Capacidad para persuadir y Motivación empresarial

RIESGO: Cansancio.

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE</p> <p>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
<p><u>IDENTIFICACION DEL PUESTO:</u></p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Capacitación y Desarrollo. UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.</p>	
<p><u>RELACIONES DE AUTORIDAD:</u></p> <p>DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos. PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna</p>	
<p><u>RELACIONES DE TRABAJO:</u></p> <p>DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna. CON OTRAS UNIDADES: Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Jefe de Unidad de Reclutamiento y Selección, Secretaria, Jefe de Unidad de Control y Compensación, Secretaria. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna. CON PARTICULARES: Ninguna.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>GENERAL: Fomentar el desarrollo personal de los empleados para que contribuyan a la eficiencia y mejoramiento de la competitividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Jorge.</p> <p>ESPECIFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir información y conocimientos al personal. 2. Planeación del periodo de capacitación. 3. Desarrollar las etapas necesarias para llevar a cabo una capacitación efectiva. 	

4. Planeación del periodo de adiestramiento.
5. Modificar y Desarrollar actitudes y Conductas.
6. Definir los indicadores de desempeño laboral.
7. Motivar a los empleados a que asisten a las capacitaciones y adiestramiento.
8. Mostrar los beneficios que tiene realizar la planeación de las personas.
9. Desarrollar el potencial del personal.

REQUISITOS:

EDUCATIVOS: Estudios Básicos, Bachillerato Opción Contador o Secretariado.

EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

PERSONALES Acerca de Desarrollo de personas, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y sobre las mejores técnicas de Capacitación

AMBIENTE DE TRABAJO: Respeto, Cooperación, Trabajo en equipo, y cierto grado de comodidad al efectuar tareas de análisis de necesidades de capacitación.

TIPO DE TRABAJO: Dinamismo e investigación, análisis de las necesidades de capacitación de los empleados.

RIESGO: Agotamiento.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Control y Compensaciones.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna.

CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Secretaria,

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES

GENERAL:

Llevar un control informativo del desempeño del personal y motivar al personal, a fin de que pongan todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas de la organización.

ESPECIFICAS:

1. Revisar, comprobar y analizar todas las funciones y actividades en materia de personas, realizadas en todos los puestos de trabajo.
2. Efectuar un sondeo periódico por los departamentos para verificar el cumplimiento efectivo de las funciones en cada puesto.
3. Retener y atraer al talento humano adecuado para la alcaldía.

4. Establecer un sistema de remuneración justo a nivel interno externo, que beneficie a los miembros de la alcaldía.
5. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.
6. Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la alcaldía y los intereses de las personas.
7. Recompensar adecuadamente a las personas por su desempeño efectivo.
8. Servir de apoyo o enlace en el trabajo de auditoría.
9. Garantizar la objetividad e imparcialidad en cuanto a los resultados de la auditoría.

REQUISITOS:

EDUCATIVOS: Estudios Básicos, Bachillerato Opción Contador o Secretariado.

EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

PERSONALES: Sexo Masculino o Femenino, Edad máxima de 24 a 40 años, estado civil (no indispensable)

AMBIENTE DE TRABAJO: Condiciones agradables

TIPO DE TRABAJO: Facilidad de expresión, dinamismo e influencia en otros comportamientos y excelente capacidad numérica.

RIESGO: Estrés.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO:

DENTRO DE LA UNIDAD: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación.

CON OTRAS UNIDADES: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Control y Compensación.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES

GENERAL:

Elaborar los registros necesarios que se tengan en el departamento, informar a su jefe de lo ocurrido en el día y presentar informes mensuales acerca de la situación del Departamento.

ESPECIFICAS:

- ✓ Recepcionar, analizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada de la Gerencia General.
- ✓ Preparar y ordenar documentación para reuniones y/o conferencias.
- ✓ Redactar documentos con criterio propio de acuerdo con indicaciones generales.

- ✓ Atención al público personalmente y/o por teléfono.
- ✓ Proyectar, transcribir y difundir los decretos, ordenanzas, edictos, resoluciones, proveídos y otros documentos emitidos por el Concejo Municipal y la Alcaldía;
- ✓ Mantener, organizar y controlar el sistema de archivos y administrar el archivo central.

REQUISITOS:

EDUCATIVOS: Estudios Básicos, Bachillerato Opción Secretariado.

EXPERIENCIA: Dos años en puestos similares y un año de preferencia en este puesto.

PERSONALES: Sexo femenino, edad máxima de 25 años, estado civil (no indispensable)

AMBIENTE DE TRABAJO: Dinámico y agradable

TIPO DE TRABAJO: Trabajo de mucha responsabilidad y retos.

RIESGO: Demasiada presión.

5.19.3 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Todas las actividades y procesos de Recursos Humanos deberán realizarse con estricto apego a lo establecido por las Leyes de Trabajo, Código Municipal, Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes estatales que en la materia sean aplicables, el Contrato Colectivo de Trabajo vigente y las Condiciones Generales de Trabajo para el personal de confianza autorizadas por el Órgano de Gobierno.
2. Se encargará de establecer las bases para mejorar el nivel de vida de los empleados de la institución, y la calidad y funcionalidad de las condiciones para la prestación de su servicio. La Unidad de Recursos Humanos deberá designar un encargado de la elaboración de los contratos eventuales de prestación de servicios, quien recabará la firma del Jefe de Recursos Humanos, del trabajador y dos testigos.
3. Deberá nombrar una persona encargada de elaborar las autorizaciones para labores temporales, que de acuerdo a oficio girado por el Sindicato el cual deberá entregarse al personal que será rotado cada 21 días y con el que deberán presentarse a la adscripción que corresponda para cumplir la función que le sea encomendada.
4. Se deberá controlar de manera detallada las tarjetas de asistencia en cada una de las áreas que conforman la institución, para el oportuno registro de las incidencias. Establecer programas de investigación y seguimiento de necesidades de capacitación, para diseñar el programa anual de capacitación y mejorar de forma continua el desempeño del personal.
5. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del departamento que existe la plaza vacante. (Ver Anexo N° 5,6)

6. Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para nuestros funcionarios, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público. (Ver Anexo N° 7)
7. Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
8. En los llamados a concurso se deberá velar por una adecuada difusión que permita el fomento de una mayor participación de mujeres en concursos de directivos y jefaturas.
9. Toda postulación deberá efectuarse según Formato de Curriculum Vitae de dicha institución y acorde al Manual de Procedimientos. (Ver Anexo N° 8)
10. El modelo de selección privilegiado por el servicio será la Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante. (Ver Anexo 9,10)
11. Todo perfil de selección deberá considerar las competencias transversales a todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal de San Jorge, competencias claves que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, éstas son: Probidad y Conducta Ética, Orientación al usuario, Responsabilidad, Flexibilidad y Trabajo en Equipo.

12. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo, VIH.
13. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causal.
14. Se deberá informar de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal y/o por comisión mediante llamado telefónico o correo electrónico de deferencia.
15. En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, los informes serán leído pero no entregado a la comisión con el fin de respetar la confidencialidad de la información contenida en éstos.

REFERENCIAS

- ❖ Valencia, J. Rodríguez.
Administración Moderna de Personal III.
1ª. Edición.
México. 1993.
Editorial ECASA.

- ❖ Chiavennato, Idalberto.
Gestión del Talento Humano.
1ª. Edición,
Colombia. 2002.
Editorial MacGraw Hill.

- ❖ Sikula, Andrew F.
Administración de Recursos Humanos en Empresas.
1ª. Edición.
México 1988.
Editorial Limusa.

- ❖ Serrano, Alexis Américo.
Administración de Personas. I, II y III.
1ª. Edición.
El Salvador. 2007.
Impreso en Talleres Gráficos UCA,

- ❖ Thompson & Strickland.
Administración Estratégica.
13ª. Edición.
México. 2006.
Editorial MacGraw Hill. México. 2006.

- ❖ Saleh Blanco, Lisseth y otros.
Elaboración del Manual de Bienvenida y de Organización de Caritas de El Salvador, Diócesis de San Miguel,
Enero de 2003.

- ❖ Robbin, Stephen P.
Comportamiento Organizacional.
10ª. Edición,
México. 2004.
Editorial Pearson Educación.

- ❖ Gildaberto Bonilla
Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas
UCA Editores
El Salvador, 2000

- ❖ Raúl Rojas Soriano
Guía para realizar investigaciones sociales
P y V Editores
40ª Edición
México, 2004

- ❖ Josefina Pérez Fuentes de Galeano, Irma Yolanda Gonzales de Landos
Como entender y aplicar el Método de Investigación Científica.
Editorial UES
2ª Edición
El Salvador, 2006

- ❖ Roberto Carlos Jovel Jovel
Guía para Trabajos de Investigación.

- ❖ Constitución Explicada
7ª Edición
FESPAD Ediciones
El Salvador, 2007

- ❖ Alexis Serrano
Administración I y II
Editorial UES
3ª Edición
El Salvador, 2004

- ❖ internet : [www. Google.com.sv](http://www.Google.com.sv)



ANEXOS

ANEXO N° 1
GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

A

ABSENTISMO: Ausencia del trabajo justificada o no.

ACCIDENTE LABORAL: Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

AYUDANTE: Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

ACTITUD. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL, ACT. Proceso de mejora continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo.

ADMINISTRACIÓN. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, APO: Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

ASERTIVIDAD. Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS. El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

AUTORIDAD STAFF. Posiciones que respaldan, ayudan a los administradores de línea.

B

BENCHMARKING DE PROCESOS. Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continúa de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

BUROCRACIA. Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

BRAINSTORMING: Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

C

CIERRE PATRONAL: Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar.

COMPENSACIÓN: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

CONFLICTO COLECTIVO: Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO: Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

CUESTIONARIO: Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada.

A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario.

Debe facilitar su posterior tabulación.

CURRICULUM VITAE: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, CVT. Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

CALIDAD. Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

CAPITAL HUMANO. Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CÍRCULOS DE CALIDAD. Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

COMPETENCIAS. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

CONTRALORÍA. Función del área financiera de la empresa que se dedica a obtener, custodiar y manejar la información necesaria para el control del dinero y otros recursos.

CONTROL. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

COORDINACIÓN. Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

CREATIVIDAD. Generación de una idea nueva.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

D

DELEGAR. El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, DO. Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

DIAGNÓSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIRECCIÓN. Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

DEPARTAMENTO: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

DERECHO LABORAL: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

DESEMPLEO: Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

DESPIDO IMPROCEDENTE: Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

DESPIDO: Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

DÍA HÁBIL: Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

DÍA LABORABLE: Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

DIMISIÓN: Renuncia voluntaria a un empleo.

DINÁMICA DE GRUPO: Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

E

ENFERMEDAD PROFESIONAL: Aquélla que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO: Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado”.

EFICAZ. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

EMPOWERMENT. Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal. .

EMPRENDEDOR. El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTRUCTURA MATRICIAL. Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

E

FORMACIÓN DEL PERSONAL: Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

G

GESTIÓN. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GERENTE. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

GRUPO DE TRABAJO. Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

H

HORARIO LABORAL: Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

HUELGA: Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

HUELGA DE CELO: Aquélla en la que el personal rechaza la realización de horas extras, desarrollan su trabajo con lentitud y cumplen estrictamente todas las normas aplicables a sus funciones.

HIPÓTESIS. Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

I

INCENTIVOS: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO: Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.

INVALIDEZ PERMANENTE/TEMPORAL: Incapacidad laboral permanente/temporal.

J

JORNADA INTENSIVA: Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.

JUBILACIÓN: Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.

L

LEYES LABORALES: Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

LIDERAZGO: Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

M

MANDO INTERMEDIO: Empleado/a con un determinado grado de cualificación y autoridad. Generalmente, tiene poderes plenos de ejecución, pero no de organización.

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

MANIPULACIÓN. Proceso a través del cual se condiciona al individuo a que actúe, sin que su participación sea realmente libre. El individuo cree que hace lo que viene de su interior, cuando realmente hace lo que otros pretenden que él haga para que éstos consigan sus objetivos.

MERCADO DE TRABAJO. Área geográfica en la cual se reclutan los empleados para un puesto.

MISIÓN. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

N

NEGOCIACIÓN: Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

NEGOCIACIÓN SINDICAL: Aquélla en la que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa o bien de una patronal. Está a cargo de los/as representantes sindicales del personal de la empresa.

O

ORGANIGRAMA. Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. La “organización” que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

ORGANIZACIÓN. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL. Concepto referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

OUTSOURCING. Mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.

P

PATRONAL: Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la Administración, Organizaciones Sindicales, etc.

PERFIL DE UN PUESTO: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

PLANTILLA DE PERSONAL: Grupo de empleados y empleadas de una empresa.

PRESELECCIÓN: Selección previa general.

PRUEBA DE APTITUD: Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

PLANIFICACIÓN. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PODER. La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

POLÍTICAS. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

PRODUCTIVIDAD. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

R

RECLUTAMIENTO: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

REINGENIERÍA. Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

RELACIONES HUMANAS. Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

ROTACIÓN DE PUESTOS. Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

S

SALARIO: Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

SALARIO MÍNIMO: Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

SELECCIÓN: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

STAFF: Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

I

TECNOLOGIA. La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.

TELECONFERENCIA. Grupo de personas que interactúan a través de video y audio con imágenes.

TEORÍA Y. El supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, quieren tener responsabilidades y se pueden auto dirigir.

TEORÍA Z. Filosofía gerencial orientada hacia los recursos humanos, con énfasis en la participación del empleado.

TÉCNICAS DE GRUPO: Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.

TRABAJADOR/A EVENTUAL: Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

TRABAJADOR/A TEMPORAL: Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

V

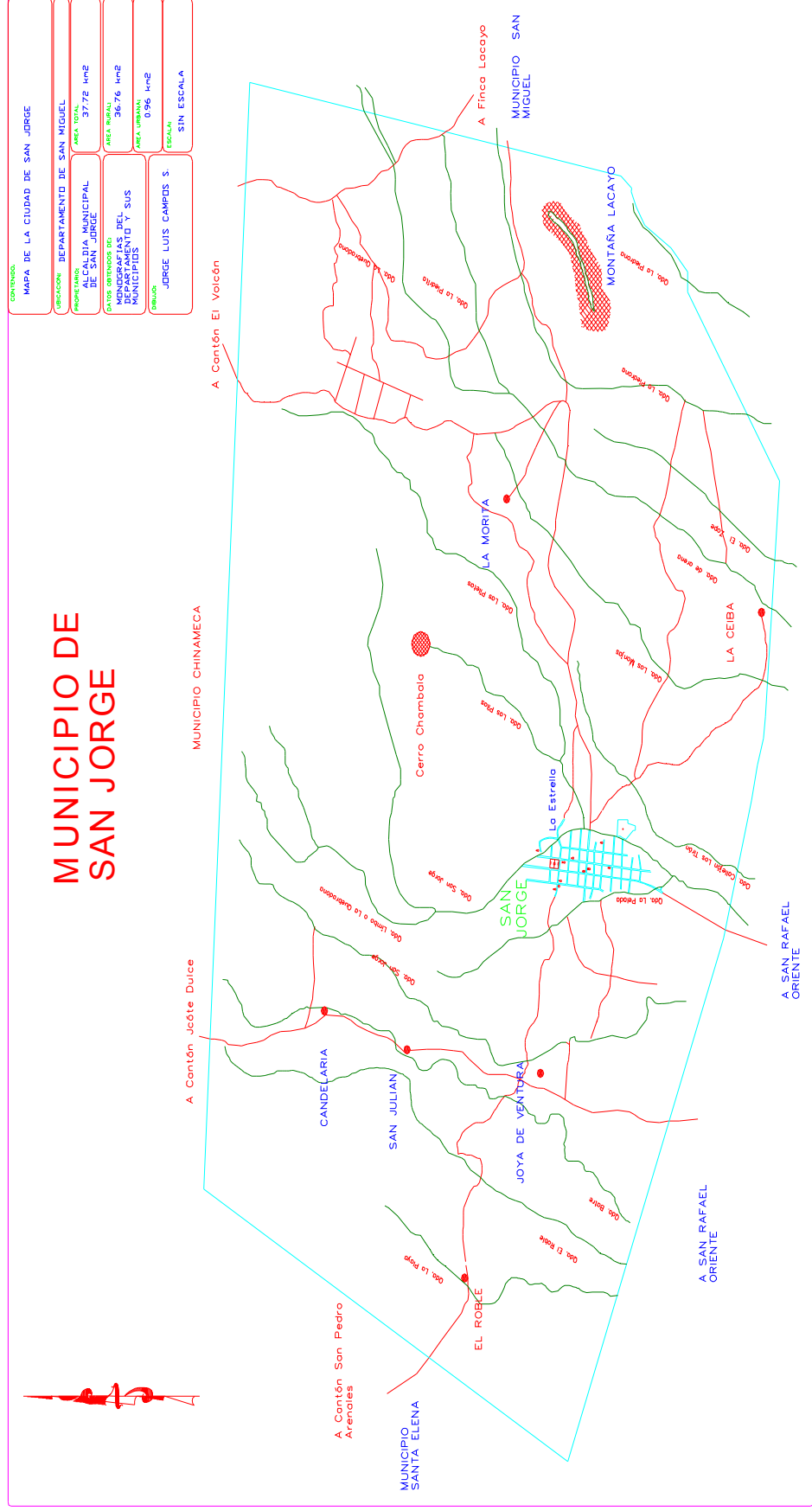
VACANTE: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

VALORES. Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

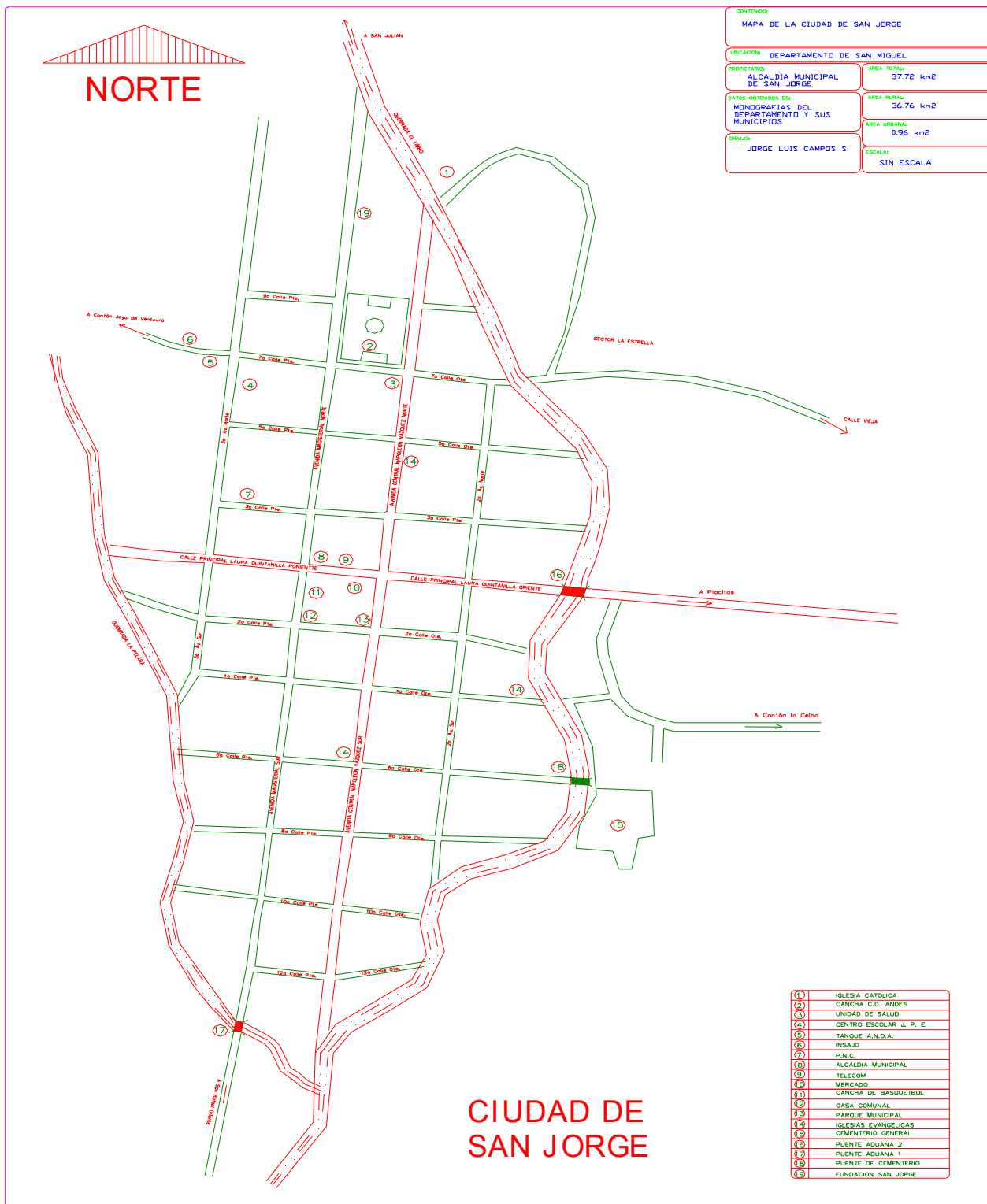
VIDEOCONFERENCIA. Tipo de conferencia que permite interacción personal sobre una base de vídeo cara a cara. Tecnología de estación de trabajo profesional o gerencial que incorpora cámaras.

VISIÓN. Una percepción clara del futuro de una organización.


ANEXO N° 2
MAPA DE ESCENARIO
(Ubicación en el municipio de San Jorge)



ANEXO N° 3 CIUDAD DE SAN JORGE



ANEXO N° 4
FORMATO PARA LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

 <p style="font-size: small;">MUNICIPIO SAN JORGE 22 DE OCTUBRE DE 1998</p>	<h2 style="margin: 0;">REQUISICIÓN DE PERSONAL</h2>
<p>1- Unidad Solicitante: _____</p> <p>2- Se requiere cubrir la plaza de: _____</p> <p>Con funciones de: _____ En: _____</p> <p>Código: _____</p> <p>A partir de: _____ Sueldo _____</p> <p>3- Motivo de Requisición:</p> <p>Puesto nuevo <input type="checkbox"/> Puesto Vacante <input type="checkbox"/></p> <p>Tipo de nombramiento:</p> <p><input type="checkbox"/> Interinato <input type="checkbox"/> Contrato permanente</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato eventual <input type="checkbox"/> Otros</p> <p>4- Requisitos mínimos:</p> <p>Educación: _____</p> <p>Experiencia _____</p> <p>Edad mínima _____ Máxima _____</p> <p>Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Ambos sexos <input type="checkbox"/></p> <p>5- Firmas:</p> <p>Gerente de Recursos Humanos F _____</p> <p>Gerente de Departamento solicitante _____</p>	

ANEXO N° 5

FORMATO PARA LAS ESPECIFICACIONES DEL OCUPANTE DEL CARGO

 <p>MUNICIPIO SAN JORGE 21 DE OCTUBRE DE 1998</p>	<p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</p>
<p>Denominación del puesto: _____</p> <p>Unidad organizativa _____</p> <p>Requisitos intelectuales _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Requisitos físicos: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Responsabilidades: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Condiciones de trabajo:</p>	

ANEXO N° 6
ANUNCIO PARA PLAZA VACANTE



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE

REQUIERE PERSONAL PARA LLENAR LA PLAZA SIGUIENTE

**“SUPERVISOR DE REPARACIÓN Y
MANTENIMIENTO”**

REQUISITOS:


- EGRESADO O GRADUADO DE INGENIERÍA ELÉCTRICA.
- EXPERIENCIA DE MANEJO DE PERSONAL.
- MANEJO DE MICROSOFT OFFICE.

SE OFRECE:

- ESTABILIDAD LABORAL.
- PRESTACIONES LABORALES.
- ENTRENAMIENTO.


**SI REÚNES LOS REQUISITOS PRESENTA TU CURRICULUM VITAE EN LAS
OFICINAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JORGE.**

ANEXO N° 7
FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

	SOLICITUD DE EMPLEO			
DATOS PERSONALES				
Nombre completo:				
Lugar y fecha de nacimiento:			Estado civil:	
Domicilio:	Colonia:	Ciudad:	Avenida:	
Tel. (1) Casa	Tel. (2) Recados		Fax:	
En caso de no vivir en el lugar de origen especificar la dirección y Tel.			E-mail	
Datos escolares:				
Bachiller:		De: _____ a: _____		Promedio General: _____
Institución:		Pasante: * Titulado:		
Estudios Universitarios	Especialidad	Institución	Periodo	Nivel
Licenciatura				
Técnico				
Otros				
Habilidades en Computación:		Áreas de interés para trabajar:		
Experiencia Profesional:				
Puesto (s) en los que ha trabajado 6 meses o mas:				
HABILIDADES (Señalar con "x" las habilidades con las que te identificas)				
Análisis	Orientación a resultados	Delegación de funciones	Relaciones públicas	
Comunicación	pro actividad	Orden	Toma de decisiones	
Coordinación de grupos	Relaciones interpersonales	Ortografía	Trabajo bajo presión	
Creatividad	Trabajo en equipo	Entrevista	Habilidad numérica	
Ingresos mínimos deseados para su promoción (numérico sin comas) \$				
Nota: La entrega de solicitud no implica contratación				

ANEXO N° 8

PRUEBA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

		Prueba de Selección			
IDENTIFICACIÓN:					
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO			CARGO AL QUE ASPIRA		C.C. No.
DIRECCIÓN			BARRIO		CIUDAD
TELEFONO	ESTADO CIVIL		EDAD	NIVEL EDUCATIVO	
ENTORNO FAMILIAR					
Nombre	Edad	Genero	Parentesco	E. Civil	Ocupación
CUALES SON LOS PRINCIPALES VALORES DE LA FAMILIA?					
QUE METAS TIENEN COMO FAMILIA?					
INFORMACION ACADEMICA					

NIVEL EDUCATIVO	NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCIÓN	AÑO EN QUE TERMINÓ	ACTUAL	CIUDAD
Bachillerato					
Técnico					
Tecnológico					
Universitario					
Postgrado					
Otro- Cuál					
Estudios actuales: Programa , semestre, horario (diurno o nocturno)					
AREAS DE MAYOR INTERÉS ACADEMICO, MATERIAS PREFERIDAS Y EVITADAS:					
EXPERIENCIA LABORAL					
EMPRESA	CARGO	TIEMPO	MOTIVO DEL RETIRO		
EVENTOS DIFICILES QUE HAYA DEBIDO SUPERAR EN SU ACTIVIDAD LABORAL Y APRENDIZAJE DE LOS MISMOS?					
AUTOCONCEPTO (PUNTOS FUERTES Y ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA)					

PROYECCIÓN DE VIDA
INTERESES Y ACTIVIDADES LUDICAS Y DE RECREACION
CONOCIMIENTO CARGO E INSTITUCIÓN
MANEJO DE LA ENTREVISTA, PRESENTACION PERSONAL, EXPRESION CORPORAL Y VERBAL, FACILIDAD DE COMUNICACIÓN.
OBSERVACIONES:

ANEXO N° 9
PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL


No.	ACTIVIDADES	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN COMB.
		○	□	⇨	∪	∇	◻
1	Realiza entrevista preliminar a candidato.						
2	Los candidatos(as) realizan exámenes de conocimiento, capacidad y destreza, haciendo una preselección.						
3	Realiza los exámenes de conocimiento, capacidad y destreza y los devuelve una vez resueltos el jefe(a) de Recursos Humanos.			⇨			
4	Cita a candidatos(as) que fueron seleccionados aptos en el proceso de reclutamiento para realizar las pruebas pertinentes						
5	Seleccionar los candidatos (as) y archivar documentación de candidatos rechazados.						
6	Investigar antecedentes, recomendaciones y otra información que permitieron obtener resultados satisfactorios en pruebas realizadas con anterioridad a candidatos(as).						
7	Cita efectiva y entrevista de selección a candidatos con referencias favorables.						
8	La terna de candidatos son enviados con el Jefe de la unidad requirente.			⇨			
9	Recibe y entrevista a candidatos(as) tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al jefe de recursos humanos.						
10	Elabora propuesta de otorgamiento de plaza de candidato (a) sucesor seleccionado (a).						
11	Envía propuesta de candidato (a) al consejo municipal.			⇨			
12	Autoriza la propuesta y devuelve al jefe de Recursos Humanos.						
13	Comunica decisión a candidato y archiva documentación.						
14	Cita a candidato(a) para iniciar contratación.						

ANEXO N° 10
PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA CONTRATAR PERSONAL.

No.	ACTIVIDADES	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN COMB.
		○	□	⇩	∪	∇	◻
1	Envía expediente resultante de selección con las especificaciones para el contrato al jefe de Recursos Humanos.						
2	Notifica a candidato que ha sido seleccionado para cubrir la plaza.						
3	Recibe y registra la información respectiva en el formato de contrato individual de trabajo con copia.						
4	Elabora contrato de trabajo para firma del Alcalde Municipal y del contratado (2 originales y 2 copias).						
5	Firma el Contrato de Trabajo.						
6	Entrega un contrato original al organismo financiador y otro a la base de datos de la institución.						
7	Entrega copias: al Empleado y otra al jefe de Recursos Humanos.						
8	Archiva contrato de trabajo en el expediente del empleado.						
9	Lee y revisa la información.						

ANEXO N° 11

Formato para la Evaluación del Desempeño

		Evaluación del Desempeño					
Empleado _____ Cargo _____ Sección _____ A continuación encontrara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, y bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	No	+	-		No	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presento baja de ventas	43		
No produce cuando esta sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		

	No	+	-		No	+	-
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En sus servicios siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es poco hostil	80		

ANEXO N° 12

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

No.	ACTIVIDADES	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN COMB.
		○	□	⇨	∩	▽	⊗
1	Detecta necesidades de capacitación.						
2	Solicita capacitación de su personal al jefe de Recursos Humanos.						
3	Elabora y planifica la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes.						
4	Presenta plan de capacitación al concejo municipal.						
5	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.						
6	En caso de realizar observaciones estas son incorporadas.						
7	Revisa plan de capacitación para determinar eventos a realizar.						
8	Con base a la temática, se determinará si la capacitación será interna o externa:						
9	Identifica persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a experiencia laboral y capacidad didáctica.						
10	Comunica a empleados a capacitar.						
11	Coordina con empresa capacitadora, la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc.						
12	Efectúa el control de asistencia y realiza encuesta al personal.						
13	Elabora sobre el desarrollo del evento y entrega al jefe de recursos Humanos.						
14	Analiza informe y proporciona seguimiento con base a capacitación.						
15	Anexa copia a expediente del empleado.						

