

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, 2012”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

FLORES MOLINA, WENDY ELIZABETH
QUINTANILLA RAMOS, MARTA LETICIA

PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OCTUBRE 2012

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:**

Lic. Mario Roberto Nieto Lovo.

Rector

Máster. Ana María Glower Alvarado

Vicerrectora Académica.

Lic. Salvador Castillo

Vicerrector Administrativo.

Dra. Ana Leticia de Amaya.

Secretaria General.

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.
AUTORIDADES:**

Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

Decano en Funciones.

Lic. Jorge Alberto Ortíz Hernández.

Secretario.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Lic. Héctor Barrera Arias.

Jefe del Departamento.

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez.

Coordinador General de Proceso de Graduación.

Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández.

Docente Director.

Lic. Francisco Cristóbal Gallardo.

Asesor Metodológico.

AGRADECIMIENTOS.

A nuestro Padre Celestial por darnos la oportunidad de haber finalizado esta meta y por ser el centro de nuestra existencia.

A Nuestra Docente Directora: Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández por su paciencia y dedicación en todo nuestro proceso de graduación, por ser una excelente persona, una gran docente y por habernos brindado la oportunidad de seguir siendo sus alumnas hasta esta etapa de la culminación de nuestra carrera.

A Nuestro Asesor Metodológico: Lic. Francisco Gallardo por su guía en el Proceso de elaboración del Protocolo Investigativo.

A todos y cada uno de los docentes, que fueron parte fundamental en nuestra preparación profesional.

Al Señor Alcalde del Municipio de Chinameca: Saúl Rivas, y al Lic. Exenover Antonio Argueta Benavides Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Chinameca y a los empleados de esta municipalidad que nos proporcionaron la información necesaria para la realización de este trabajo.

Wendy Elizabeth Flores Molina y Marta Leticia Quintanilla Ramos

DEDICATORIA.

Ofrezco reconocimientos a todos los que hicieron posibles que este sueño sea hoy una realidad:

- ✓ A Dios todo poderoso que me dio fuerza y voluntad para seguir por el camino del bien contra las adversidades, que se presentaron en el transcurso de mi etapa como estudiante; y por haber permitido que alcanzara una de mis metas más anheladas. “Dios eres mi fortaleza, sin ti no soy nada”.
- ✓ A Mis Padres: Enemiriam Molina Flores y Dolores Flores, por apoyarme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, y guiarme por el camino correcto, por sus consejos en los momentos más oportunos.
- ✓ A mi Esposo: Elenilson Jeovanny Gómez, por darme su apoyo estos últimos años de mi carrera, estar ahí dándome ánimos y consejos para no desfallecer ni rendirme cuando las cosas no iban bien
- ✓ A mis Hermanos: Israel Eduardo, Glenda Mariela, Ana Julia, Rodrigo Alberto y Josué David, por darme su apoyo en momentos difíciles, y por complacerse con mis logros.
- ✓ A mis Sobrinos: Por compartir conmigo alegrías y tristezas durante la realización del presente trabajo.
- ✓ A mi Compañera de Tesis: Marta Leticia Quintanilla Ramos, por haberme comprendido y apoyado en todo el proceso, por el tiempo dedicado a este trabajo y por su paciencia y sobre todo lo que me ha enseñado en este proyecto de tesis, y por su confianza y apoyo en nuestra investigación.
- ✓ A toda mi familia y amigos y demás personas que de una u otra manera contribuyeron

para que pudiera alcanzar esta meta. En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han sido parte de este sueño desde sus inicios, con sus altos y bajos estuvieron ahí brindando su apoyo y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Wendy Elizabeth Flores Molina

DEDICATORIA.

Otorgo estos agradecimientos a todos aquellos que brindaron sus sabios consejos y me animaron para ver mi sueño convertido en realidad.

- ✓ A Dios Todopoderoso: Por estar siempre conmigo en mis momentos difíciles, porque todas las metas que me he trazado las he logrado, gracias a ti, que siempre escuchaste mis oraciones y hoy hiciste realidad mi sueño de ser profesional. Por demostrarme que querer es poder que no hay nada que nos pueda parar cuando queremos realizar un sueño, también por demostrarme tantas veces tu existencia y con ello darme fuerzas para salir adelante en cada tropiezo.

- ✓ A la Virgen María en su advocación de María Auxiliadora y A Don Bosco : Por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

- ✓ A mis Padres: Ricardo Quintanilla y Marta Ramos de Quintanilla que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento, ya que sin su apoyo y ánimo no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado hasta la culminación de esta tesis.

- ✓ A mis Hermano: José Ricardo Quintanilla Ramos, que de una u otra manera estuvieron conmigo apoyándome a lo largo de mi carrera.
- ✓ A mis Sobrina y a Mi Cuñada: Por compartir conmigo alegrías y tristezas durante la realización del presente trabajo.
- ✓ A mi Madrinas: María Teresa Padilla y Marta Melany Guerrero, por todos los consejos y apoyo sin límites en beneficio de mi persona y que fueron de gran ayuda para el logro de mi carrera.
- ✓ A mi Compañera de Tesis: Wendy Elizabeth Flores Molina, por haberme comprendido y apoyado en todo el proceso, por el tiempo dedicado a este trabajo y por su paciencia y sobre todo lo que me ha enseñado en este proyecto de tesis, y por su confianza y apoyo en nuestra investigación.
- ✓ Tíos: en especial a María esperanza Ramos, Gabriel Ramos y María Elena Quintanilla por su apoyo y animarme siempre a seguir adelante con mis metas.
- ✓ A toda mi familia y amigos y demás personas que de una u otra manera contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta. En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Marta Leticia Quintanilla Ramos.

INDICE		Págs.
Introducción		i
1.0. Planteamiento del Problema		1
1.1 Situación Problemática.		1
1.1.1. Enunciado del Problema.		5
1.2 Justificación de la Investigación.		6
1.3 Delimitación de la Investigación.		8
1.4 Objetivos de la Investigación.		11
1.4.1. Objetivo General.		11
1.4.2. Objetivos Específicos.		11
1.5 Formulación de Hipótesis		12
1.5.1. Hipótesis General		12
1.5.2. Hipótesis Especificas		12
1.5.3. Operacionalización de Hipótesis		13
2.0 Marco de Referencia		15
2.1. Marco Normativo		15
Arts. 202, 203 y 219 de la Constitución Política		15
Ley del Servicio Civil		16
Capítulo II Normas de Recursos Humanos		17
Capítulo IV Selección de Personal		17
Capítulo V Deberes, Derechos y Obligaciones		18
Capítulo VI Promociones, Permutas y Traslados		18
Capítulo VII Régimen Disciplinario		19

Capítulo VIII Despidos y Destituciones	19
Capítulo IX Clasificación de Empleos	19
Capítulo XI Disposiciones Transitorias	19
Código Laboral	20
2.2. Marco Histórico	20
2.2.1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	20
2.2.2. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Inglaterra	21
2.2.3. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Italia	21
2.2.4. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en china	22
2.2.5. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Egipto	22
2.2.6. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel Centro América	23
2.2.7. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de El Salvador	23
2.2.8. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Chinameca	24
2.3. Situación Actual	26
2.3.1. Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Chinameca.	27
2.3.1.1. Misión	27
2.3.1.2. Visión	27
2.3.1.3. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Chinameca	28

2.4	Marco Teórico	30
2.4.1.	Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	30
2.4.1.1.	Reclutamiento	30
2.4.1.2.	Selección	30
2.4.1.3.	Contratación	31
2.4.1.4.	Capacitación	31
2.4.1.5.	Inducción	31
2.4.1.5.	Indicadores de trabajo	31
2.4.1.6.	Análisis Administrativo	32
2.4.1.7.	Clima Organizacional	32
2.4.1.8.	Cultura Organizacional	32
2.4.1.9.	Incentivos Laborales	33
2.1.1.10.	Disciplina	33
2.1.1.11.	Normas	33
2.1.1.12.	Políticas	33
2.1.1.13.	Reglas	34
2.1.1.14.	Sanciones	34
2.1.1.15.	Procedimientos	34
2.1.1.16.	Técnicas	35
2.4.2.	Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	35
2.4.2.1.	Manuales	35
2.4.2.2.	Diseño, descripción y Análisis de Cargos	35
2.4.2.3.	Motivación	36

2.4.2.4.	Salarios	36
2.4.2.5.	Compensación	36
2.4.2.6.	Beneficio Social	37
2.4.2.7.	Higiene y Seguridad	37
2.4.2.8.	Asensos y Transferencias	38
2.4.3.	Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	38
2.4.3.1.	Métodos.	38
2.4.3.2.	Métodos de Evaluación de Desempeño.	39
2.4.3.4.	Seguimiento y Medición de Resultados.	39
2.4.3.5.	Desempeño.	40
2.4.3.6.	Evaluación de Desempeño.	40
2.4.3.7.	Auditoria de personal.	40
2.4.3.8.	Productividad.	40
2.4.3.9.	Eficiencia y Eficacia.	41
3.0.	Metodología de la Investigación.	42
3.1.	Tipo de Estudio.	42
3.2	Universo y Muestra.	42
3.2.1	Universo	42
3.2.2.	Muestra	43
3.2.2.1.	Tamaño de la Muestra Poblacional.	43
3.2.3.	Fuentes de Información.	45
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	45
3.3.1.	Observación Directa.	45

3.3.2.	Encuesta.	46
3.3.3.	Cuestionario.	46
3.3.4.	Entrevista.	46
3.4	Procesamiento de Información.	46
4.0.	Análisis e Interpretación de Resultados.	48
	Tabulación de los jefes de Departamento o Unidades.	48
	Tabulaciones de los Empleados.	72
	Tabulaciones de los Usuarios.	101
	Análisis de la entrevista al Sr. Alcalde Municipal.	115
	Conclusiones y Recomendaciones.	116
	Conclusiones.	116
	Recomendaciones.	119
5.0.	Propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de Recurso Humanos para mejorar el Desempeño Laboral de los Empleados y la Administración de Alcaldía Municipal de Chinameca, El Salvador 2012.	
5.1.	Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	121
5.1.1.	Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos	122
5.1.2.	Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.	123
5.1.3.	Metas de la Unidad de Recursos Humano.	124
5.1.4.	Estrategías y Tácticas de la Unidad de Recursos Humanos.	126
5.1.5.	Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.	131
5.2.	Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	133
5.2.1.	Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos	133

5.2.1.1.	Leyenda.	135
5.2.1.2.	Descripción de la Unidad de Recursos Humanos.	136
5.2.2.	Sistema de Recompensas y Sanciones.	137
5.2.2.1.	Recompensas Positivas no Monetarias.	137
5.2.2.2.	Recompensas Positivas Monetarias.	138
5.2.2.3.	Sanciones no Monetarias.	139
5.2.2.4.	Sanciones Monetarias.	140
5.2.3.	Cultura Organizativa.	141
5.2.3.1.	Tipo de Cultura.	141
5.2.3.2.	Rituales.	141
5.2.3.3.	Símbolos Materiales.	142
5.2.3.4.	Lenguaje.	142
5.2.3.5.	Valores	142
5.2.4.	Presupuesto para Unidad de Recursos Humanos	145
5.2.4.1.	Presupuesto de Salarios Base Anual de la Unidad de Recursos Humanos.	146
5.2.4.2.	Recursos Materiales.	147
5.2.4.3.	Papelería y Artículos Para Oficina.	148
	Presupuesto Total de la Unidad de Recursos Humanos.	149
5.2.5.	Liderazgo	149
5.2.5.1.	Perfil.	149
5.2.5.2.	Género.	150
5.2.5.3.	Tipo de Liderazgo.	150

5.2.6.	Sistemas Administrativos de Apoyo	151
5.2.6.1.	Manuales Administrativos	151
5.2.6.2.	Métodos de Evaluación de Desempeño.	152
5.2.6.3.	Temas de capacitación para la alcaldía Municipal de Chinameca.	155
5.3.	Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	161
5.3.1.	Determinación del Período de Revisión Según Criterios.	161
5.3.2.	Matriz FODA.	164
5.3.3.	Matriz Resumen.	166
5.3.3.1.	Criterios a evaluar de la Matriz Resumen.	166
5.3.3.2.	Matriz Resumen.	167
5.3.4.	Retroalimentación del Sistema de Gestión.	172
5.3.5.	Formulación del Seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos año 2013.	178
5.3.5.1.	Contribución al cumplimiento de la misión y visión de la alcaldía Municipal de Chinameca	178
	Bibliografía	190
	Anexos	
	Glosario	

INTRODUCCIÓN

En la era de información es necesario que los empleados sean competitivos, para ello es necesario que las instituciones de gobierno se mantengan en un constante cambio, considerando al recurso humano como la principal fuente de beneficios y la mayor ventaja que las municipalidades pueden tener.

La Alcaldía Municipal de Chinameca, departamento de San Miguel, tiene como propósito principal brindar los mejores servicios a los habitantes del municipio. Por lo que es necesario que su personal se encuentre capacitado, es por eso que el objetivo de este estudio es la creación de un Sistema de Gestión para mejorar el desempeño laboral de los empleados y la administración de la alcaldía, elaborando diversas técnicas para un mejor reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal.

El presente trabajo consta de cinco capítulos. En el Capítulo I encontramos lo que es el planteamiento del problema, por medio del cual se da a conocer los inconvenientes que ocurren por no contar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, a continuación encontramos el enunciado del problema, el cuál formula el problema en forma de pregunta. Posteriormente se encuentra la justificación, en la cual se especifica porque se llevar a cabo el estudio, los beneficios para la institución, los empleados, los usuarios y el beneficio que se obtiene como grupo de investigación. También contiene los objetivos generales y específicos, que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación.

En el Capítulo II se detalla el marco de referencia, el cuál se divide en marco normativo este contiene lo que son las normas que se deben seguir tanto por el patrono como el empleado, también se encuentra el marco histórico: este data la historia de administración de recursos humanos a nivel mundial, la historia de la municipalidad de Chinameca y su situación actual; terminando el marco de referencia con lo que es el marco teórico en donde se muestra una serie de teoría referidas al tema que se investiga. Luego se presenta el sistema de hipótesis que contiene: la formulación de hipótesis, el sistema de variables y la Operativización.

El Capítulo III encontramos la metodología de la investigación, en la cuál se describe el tipo de estudio a realizar; la población y muestra que es la que señala los respectivos cálculos estadísticos que se realizan para establecer las unidades de análisis consideradas a estudiar, de igual manera se hace referencia del tipo de muestreo a aplicar; las fuentes de recopilación de información, el plan de análisis como será el procesamiento de la información.

Posteriormente en el Capítulo IV se realiza la presentación del análisis e interpretación de los resultados recolectados en la investigación de campo, con la entrevista dirigida al alcalde municipal de Chinameca, la encuesta dirigida a los empleados de la alcaldía y la encuesta dirigida a los usuarios de la alcaldía, donde nos permitió obtener información clave y así poder formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación.

Seguidamente el Capítulo V se presentan la Propuesta de crear el Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH) para mejorar el desempeño laboral de los empleados y la Administración de la Alcaldía Municipal de Chinameca. Donde se da a conocer todo lo relacionado con la planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para institución; en esta parte se presenta los objetivos de la unidad de recursos humanos, misión y visión, valores, estrategias y las respectivas tácticas a utilizar, también se establecen metas que se deben tener en el la Unidad de Recursos Humanos.

Por otra parte se muestra la estructura que deberá manejar esta unidad, el Manual de Bienvenida con el que se pretende agilizar y mejorar la inducción de los nuevos empleados; también se muestra el Manual de Análisis y Descripción de Puesto, Manual de Organización los cuales define las funciones y actividades a desarrollar, además se presenta lo que es el reglamento interno, las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño. Se detallan las técnicas de cómo mejorar las relaciones laborales entre empleado y patrono; y se especifica el presupuesto que se espera gastar en los salarios de las personas que tendrán a su cargo la Unidad de Recursos Humanos.

Seguidamente el Seguimiento y retroalimentación del Sistema de Gestión, algunos métodos y técnicas de control de desempeño. Y por último encontramos las referencias bibliográficas, anexos y glosario.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO

DEL

PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

Las alcaldías juegan un papel muy importante en el desarrollo socio económico y cultural de nuestro país ya que se encargan del bienestar y satisfacción de las necesidades de la comunidad de un municipio, dentro de un ámbito de poder autoridad y autonomía.¹

Es por ello que tanto las organizaciones y las instituciones ya sean esta de carácter pública o privada deben de ser administradas de forma organizada mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos y que este sea el ente encargado de velar por la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos con que cuenta la institución.²

La Alcaldía Municipal de Chinameca, ubicada en el departamento de San Miguel, tiene como objetivo el mejoramiento de todo el municipio; y por ser una institución gubernamental tiene una gran demanda de servicios, por lo que es necesario que sus empleados gocen de una buena disposición para atender cada una de las solicitudes de los usuarios; el problema es que no se cuenta con una Gestión de Recursos Humanos, la cual ayude a los jefes a trabajar con mayor tranquilidad y confianza en cada una de sus áreas.

¹ “Constitución Política de El Salvador” 2011, Arts. 203 y 204; Págs. 70-71 “Código Municipal” Art, 3 Lit.4 y Art.

² Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional” 10^a Ed. PEARSON EDUCACION, México, 2004

La falta de dicha Gestión ocasiona que los empleados trabajen de forma inadecuada, lo cual no les permite desarrollarse al máximo; no existe un incentivo moral que los conciente y haga ver que ellos son una parte fundamental de la institución y sin ellos no funcionaría.

El municipio de Chinameca, departamento de San Miguel se encuentra en un nivel medio de desarrollo. La municipalidad esta constituida por diferentes áreas entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

Conducción Administrativa: Comprende todos los servicios que tradicionalmente brinda el estado de forma permanente, para satisfacer necesidades de tipo general que la sociedad requiere y estos son; la Defensa del Territorio Nacional, Recolección de Impuestos Públicos, Administración y Fiscalización de Hacienda Publica.

La administración Municipal se compone en Dirección y Administración Superior y esta está constituida por Consejo, Alcalde, Secretaría, Sindicatura, Comisiones, Asesoría Jurídica, etc.³

Administración Financiera y Tributaria: esta integrada por; Tesorería, Contabilidad Presupuestaria, Ctas. Corrientes, Cobro y Recuperación de Mora, Catastro, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).⁴

Los Servicios Municipales se dividen en:

³Vásquez López, Lic. Luis (Comp.) Recopilación de Leyes en Materia Municipal, 8ª Edic. Editorial Lis 2008. Cap. I.

⁴ <http://www.alcaldiachinameca.com/organigrama.html> (03 de Abril 2012).

a) Servicios Internos: Registro de Estado familiar, Proyección Social, CAM, Unidad de Medio Ambiente.

b) Servicios Externos: Servicios generales, Comunicación, Proyección Social, Cementerio, Parque, Mercado, Aseo Publico, Alumbrado Publico, Ciber, etc.

Actualmente la atención que se brinda a los usuarios es regular ya que; en ocasiones en el área de Registro Familiar, se reciben quejas por parte de los usuarios con respecto a equivocaciones en la redacción de las partidas de nacimiento y tardanza en la entrega de las mismas, determinándose así que el servicio ofrecido es ineficiente.

En cuanto a la unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) no es factible el cumplimiento y ejecución de los proyectos y obras programados, ya que los fondos de desarrollo (FODES) no son suficientes. Y debido también al incumplimiento de pagos de los impuestos municipales por parte de los pobladores del municipio.

Otro problema que se presenta actualmente es al momento de hacer contrataciones de nuevos empleados. La selección del personal ya que esta tarea es realizada por el Concejo Municipal; lo cual puede llevar a contratar personas no idóneas para ocupar el cargo, esto provoca deficiencia a la hora de realizar sus labores. La orientación que se le da al nuevo empleado es superficial, no profundizan detalles, ya que el departamento de Recursos Humanos es el encargado de proporcionar la información acerca de las prestaciones, horas de trabajo y descanso, estructura y reglamento interno y actualmente la municipalidad carece de dicho departamento.

Debido a la falta de la Gestión de Recursos Humanos esta obligación recae sobre el secretario general de la alcaldía. Es este el que da conocer las labores que va a desempeñar el nuevo empleado es función de departamento al que va ingresar, le da a conocer la misión, visión y políticas de la institución, pero no existe un ningún manual administrativo el cual permita al nuevo empleado que su ingreso sea más agradable y así adaptarse con mayor rapidez, y sentirse que en esta institución tendrán oportunidades para desarrollarse y mejorar económicamente.

Es por ello que una buena administración hará mas eficiente el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH) además con el proceso de selección y contratación se buscara elegir a los mejores candidatos, para que estos brinden una excelente labor así como también con ello se maximizara la calidad del servicio.

Cuando se decide capacitar a los empleados se ve difícil establecer con exactitud en que se está fallando, porque no existe la persona indicada que reconozca el problema y de qué forma solucionarlo. Las capacitaciones son la forma de lograr una mayor competitividad del recurso humano, y por no realizarlas a menudo los empleados pierden el interés de desarrollarse. En la alcaldía las capacitaciones se llevarán a cabo cada tres meses.

Esta actividad es ejecutada por el INSAFORP. El inconveniente que se da por solamente utilizar la capacitación externa, es que los capacitadores no conocerán enteramente el problema a capacitar en algunas áreas. Otro de los problemas que provocan ciertas distorsiones en la organización se dan al momento que el empleado solicita permiso, el escrito es llevado al alcalde de la comuna, pero si él no se encuentra, la petición se la entregan al

Sindico y al no encontrarse la solicitud es entregada al secretario general; lo que ocasiona un retraso para que el permiso del empleado sea concedido.

La alcaldía Municipal de Chinameca, en el transcurso del tiempo en ningún momento ha existido en la municipalidad un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que ayude a llevar un adecuado control del personal que labora y a que ha laborado en la institución en cada uno de los diferentes períodos de gestiones municipales pasadas.

Es por ello que para el período 2012-2015 en el cuál se iniciará una nueva gestión de gobierno municipal, es muy conveniente que se implemente un Sistema de Gestión de Recursos Humanos; para que éste le proporcione a la Administración General asesoría en aspectos relacionados con: La Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Compensación, Mantenimiento de Condiciones Laborales, Desarrollo del Personal y su respectivo Control y Monitoreo de Desempeño laboral de los empleados.

1. 1.1 Enunciado del Problema

¿En qué medida el Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca, departamento de San Miguel?

1.2 Justificación de la Investigación.

Para toda organización independientemente sus actividades el recurso humano es la base fundamental por la cual esta subsiste, es por ello que al personal se le debe reconocer como tal y es necesario darle oportunidades y valorarlo. El departamento de recursos humanos es una área especializada y de carácter sumamente importante, ya que de este depende que la institución sea respetable y profesional, por que el personal es la representación de la empresa y de ellos depende el éxito o fracaso de esta.

Es importante diseñar un Sistema de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los empleados y administración de la alcaldía Municipal de Chinameca. Además la alcaldía tiene una creciente demanda de ciudadanos que visitan diariamente la institución, lo que implica mejorar la calidad del servicio de tal forma que estos puedan satisfacer las necesidades de la población de manera eficaz y eficiente.

El firme propósito de la creación de dicho Sistema es el mejoramiento de la alcaldía en general. Impulsando a los empleados al logro de metas y objetivos a través de los programas capacitación, haciéndolos consientes de los deberes y derechos a los que se sometieron desde su incorporación a esta institución.

La finalidad de la creación del departamento de recursos humanos es preventiva, ya que al diagnosticar oportunamente los problemas se pueden resolver con mayor facilidad o se pueden controlar antes que estas produzcan resultados negativos que alteren el buen funcionamiento de la institución.

A través del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se pretende beneficiar a:

- **La Institución:** ya que; la corte de cuentas exige a toda institución del sector público la creación del departamento de recursos humanos, para garantizar el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias municipales y gubernamentales. Es por ello necesario la creación de este y así ahorrará problemas futuros. Y además se contara con una herramienta administrativa que le permitirá fortalecer los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, brindándole así a la población de Chinameca una mejor atención y calidad de servicios.
- **Los Empleados:** El Sistema de gestión cuida el cumplimiento de los derechos de los empleados como la entrega de incentivos, solución de problemas. Realiza capacitaciones para que el empleado sea capaz de desarrollar cualquier trabajo, evalúan el desempeño y se entrega de premios al mérito.
- **Los Usuarios:** Cuando los empleados se encuentran a gusto en la realización de sus labores son eficientes y eficaces al atender a los usuarios. Los servicios que reciben son de alta calidad y los reciben a la brevedad posible.
- **El Grupo:** La creación del departamento de recursos favorecerá al grupo de trabajo, para desarrollar los conocimientos adquiridos, también servirá como un enlace para conocer las problemáticas que se dan en las empresas por la falta de dicho Sistema de Gestión.

La investigación es Viable; ya que se cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para la ejecución de la investigación y servirá de base para próximas investigaciones de esta misma naturaleza que se realicen en la institución.

El estudio es Novedoso; debido a que no se encuentran investigaciones previas en la institución que sean similares a esta propuesta y en la actualidad la alcaldía no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que le permita identificar los problemas a los cuáles se enfrentan a diario en el ámbito laboral de la institución.

Para la realización de esta investigación se cuenta con el apoyo del El Alcalde del Municipio de Chinameca, el Jefe de Recursos Humanos, los empleados y personal administrativo de la institución, los cuáles nos proporcionaron la ayuda necesaria para realizar de forma eficientemente la investigación.

1.3. Delimitación de la Investigación.

1.3.1. Delimitación del Tiempo.

El tiempo contemplado para llevar a cabo la Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Chinameca departamento de San Miguel, es desde Febrero de 2012 hasta Noviembre de 2012.

1.3.2. Delimitación de Espacio.

La investigación se realizará en la alcaldía Municipal de Chinameca

departamento de San Miguel.

1.3.3. Delimitación Teórica.

Para lograr una investigación completa y teóricamente fundamentada es necesaria la utilización de diferentes libros, revistas, tesis, páginas web, periódicos. Los cuales serán proporcionados por el grupo de trabajo y también por la biblioteca de la Universidad de El Salvador.

1.3.4. Delimitación de Recursos.

1.3.4.1. Económico.

Los costos en que se van a incurrir en la investigación serán financiados por el grupo de trabajo, ya que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento.

1.3.4.2. Materiales y Equipo.

Para la realización de la investigación será necesario utilizar los siguientes materiales: papel bond, lapiceros, lápiz, borrador, sacapuntas, corrector, tinta para impresoras, memorias USB, libros, revistas, computadora, Internet, impresora, los cuales serán utilizados en el tiempo oportuno y serán costeados por el grupo de trabajo.

1.3.4.3. Humanos.

El recurso humano es el más fundamental en la elaboración de este trabajo, entre estos recursos tenemos; El Asesor Metodológico y Docente Director del trabajo de investigación, el Alcalde de la Municipalidad de Chinameca, los señores del

Consejo Municipal, empleados que laboran en dicha institución y el grupo de trabajo que realizará la investigación.

1.4 Objetivos de la Investigación.

1.4.1 Objetivo General:

- Crear un Diseño de Sistema Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la “Alcaldía Municipal de Chinameca”.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar la planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos e identificar indicadores de trabajo que establezcan la estructura del departamento.
- Detallar la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los empleados y la prestación de servicio a la población.
- Definir el método de control que tendrá el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para dar seguimiento y medición a los resultados.

1.5 Formulación de Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

¿El Diseño de Un Sistema de Gestión de Recursos Humanos Mejorará el desempeño Laboral de los empleados de la “Alcaldía Municipal de Chinameca”?

Hipótesis Específicas

¿Al realizar la planeación del Sistema de Gestión de Recursos humanos se identificarán indicadores de trabajo que establezcan la estructura del departamento?

¿El detallar la ejecución del sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará el desempeño laboral y la prestación de servicios a la población?

¿El definir el método de Control que tendrá el Sistema de Gestión de Recursos Humanos dará seguimiento y medición a los resultados?

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS Ó CUADRO DE CONGRUENCIA DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES
Diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH) para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la “Alcaldía Municipal de Chinameca”	¿El Diseño de Una gestión de Recursos Humanos Mejorará el desempeño Laboral de los empleados de la “Alcaldía Municipal de Chinameca”?	Sistema Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento. ○ Selección. ○ Contratación ○ Inducción. ○ Conservación del personal 	Desempeño laboral de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clima organizacional ○ Cultura organizacional. ○ Incentivos laborales ○ Sanciones. ○ Disciplina. ○ Normas. ○ Políticas. ○ Reglas. ○ Procedimientos. Técnicas.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES
Realizar la planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos e identificar indicadores de trabajo que establezcan la estructura del departamento.	¿Al realizar la planeación del Sistema de Gestión de Recursos humanos se identificarán los indicadores de trabajo que establezcan la estructura del departamento?	Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis administrativo ○ Reclutamiento. ○ Selección. ○ Contratación ○ Inducción. ○ Manuales. 	Indicadores de trabajo para establecer la estructura del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clima organizacional ○ Cultura organizacional. ○ Incentivos laborales ○ Sanciones. ○ Disciplina. ○ Normas. ○ Políticas. ○ Reglas. ○ Procedimientos. Técnicas.

Detallar la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral de los empleados y la prestación de servicio a la población	¿El detallar la ejecución del sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará el desempeño laboral y la prestación de servicios a la población?	Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manuales Administrativos. ○ Análisis de Cargo. ○ Descripción de Cargos 	Mejorar el desempeño laboral de los empleados y la prestación de servicio al la población.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Motivación. ○ Salario. ○ Compensación. ○ Beneficios sociales. ○ Higiene y Seguridad. ○ Reconocimientos. ○ Ascensos. ○ Transferencias.
Definir el método de control que tendrá el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para dar seguimiento y medición a los resultados	¿El definir el método de Control que tendrá el Sistema de Gestión de Recursos Humanos dará seguimiento y medición a los resultados?	Métodos de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos. ○ Métodos de Incidentes Críticos. ○ Método de Calificación Gráfica. ○ Método de Calificación del Individuo. ○ Método de Comparación de Pares. 	Seguimiento y medición de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desempeño. ○ Evaluación del desempeño. ○ Auditoria de personal ○ Productividad. ○ Eficiencia. ○ Eficacia.

CAPITULO II

MARCO

REFERENCIAL

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Normativo.

Toda empresa o institución ya sea esta de carácter Pública o Privada esta obligada a cumplir con ciertos requisitos y normas que la ley le exige. Las Municipalidades no son la excepción estas se rigen por lo dispuesto en la Constitución de la Republica de El Salvador.

Art. 202 capitulo 6 sección segunda C.P; en su apartado de Municipalidades dice lo siguiente: “Para el gobierno local los departamentos se dividen en Municipios, los cuales están regidos por Consejos formado por un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.”⁵

El Art. 203 C.P expresa que: “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico, en lo administrativo y se regirán por el Código Municipal” que sentara los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.⁶

Art. 219 C.P. Se establece la carrera administrativa.

La ley regulara el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base a méritos y aptitudes; los traslados, suspensiones y cesantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las

⁵ Constitución de la Republica de El salvador (con sus reformas)2011 Art. 202, pág. 70

⁶ Ob.cip. 8 Art. 203, pág. 71

resoluciones que los afecten, asimismo garantizará a los empleados públicos la estabilidad en el cargo.⁷

La importancia de los municipio radica; en lo que se cita en el Art. 2 del Código Municipal que dice: Constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Administración Estatal establecida en territorio determinado que es propio, organizado y bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del municipio, este esta 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.

Los municipios están sujetos a las siguientes leyes:

Ley de Servicio Civil.

Art.1.- el presente estatuto se denomina “Ley de Servicio Civil” y tiene por finalidad regular las relaciones del Estado y el Municipio con y sus servidores públicos: garantizar la protección y estabilidad de estos y la eficiencia de las instituciones Públicas y organizar la carrera Administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.⁸

Para la aplicación de esta ley: Art. 6

⁷ Op.cit, 8 Pág. 76

⁸ Ley del Servicio Civil. Art. 1 pág., 2, 2008.

CAPITULO II: NORMAS DE RECURSOS HUMANOS

Las Normas De Recursos Humanos: Art.8

2-01 Reclutamiento

2-02 Selección de Personal

2-03 Inducción

2-04 Capacitación

2-05 Evaluación

2-06 Ética del Servidor Público

2-07 Control de Asistencia

2-08 Rotación de Personal

2-09 Remuneraciones

2-10 Seguridad y Salud Ocupacional

2-11 Expedientes e Inventario de Personal

CAPITULO IV: SELECCIÓN DE PERSONAL

Selección de nuevo personal: Art. 20

Llamamiento a los aspirantes: Art. 21

Selección de Candidatos: Art. 22

El empleado será escogido dentro de la nómina: Art. 23

Caso de Varias Plazas: Art.24

Asesoramientos Técnicos: Art. 25

Regulación del período de prueba: Art. 26

Casos en que no es necesaria la prueba de idoneidad: Art. 28

CAPITULO V: DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES

Derechos de los funcionarios y Empleados: Art. 29

Deberes de los Funcionarios y Empleados: Art. 31

Prohibiciones: Art. 32

CAPITULO VI: PROMOCIONES, PERMUTAS Y TRASLADOS

Los cargos se llenarán por ascensos: Art. 33

Permutas: Art. 36

Reglas para traslados: Art. 37

CAPITULO VII: RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Sanciones: Art. 41

Casos de Amonestación: Art. 43

Caso de Multa: Art. 44

Caso de suspensión: Art. 45

CAPITULO VIII: DESPIDO Y DESTITUCION

Solo podrán hacerse en los casos determinados por la ley: Art. 52

Son causales de despido: Art. 53

Causales de destitución: Art. 54

CAPITULO IX: CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS

Encargados de hacerla: Art.64

CAPITULO XI: DISPOCISICIONES TRANSITORIAS

Bases para determinar la categoría del empleado: Art.73

Régimen transitorio para despidos, destituciones y nombramientos: Art.76

Ley de Asetos, Vacaciones y Licencias de los empleados públicos

Los empleados públicos gozaran de Asuetos remunerados: Art.1

Licencia con goce de sueldo: Art.5, Art. 6 y Art. 7⁹

Código Laboral.

Tiene por objetivo principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capitulo II de titulo II de la Constitución política de el salvador. (7)

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan: (1)

- a) Las relaciones de trabajo entre patronos y trabajadores privados; y.
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, Las instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. (1)¹⁰

2.2. Marco Histórico.

2.2.1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

⁹ "Ley de servicio Civil", 2008, Capítulos II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, y X

¹⁰ Código de Trabajo (con sus reformas) 2009 Art. 2 pág. 1.

Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios.

2.2.2- Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos en Inglaterra.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción.

Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.

2.2.3.- Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos en Italia.

La evolución de las relaciones industriales y de la gestión de recursos humanos en Italia durante la última década es analizada a través de estudios de casos, estudios cuantitativos y una combinación de datos cualitativos y cuantitativos extraídos de diversas investigaciones.

En los años ochenta, la complementariedad entre las relaciones industriales y la gestión de los recursos humanos en Italia se basaba en el equilibrio entre la seguridad en el empleo, la flexibilidad del trabajo y el ajuste industrial.

2.2.4.- Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos en China.

En la china antigua de unos 500 años antes de Cristo, destacó el famoso filósofo Confucio cuyas ideas formaron la base del gobierno. Al mismo tiempo, otros políticos administrativos como Micius o Mo-ti fundaron escuelas cuyos principios parecían más estudios filosóficos que principios administrativos, pero al menos era un comienzo en el proceso administrativo del país. El desarrollo posterior a estas primeras ideas resulto bastante satisfactorio y se podía considerar como un logro la solución de los problemas sociales cotidianos.

2.2.5.- Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos en Egipto.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los polonios tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba

concebida como un sistema de castas. Tantas las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno y la región.

2.2.6.- Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos a Nivel de Centro América.

A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público.¹¹

2.2.7. Antecedentes de la Administración de Los Recursos Humanos a Nivel de El Salvador.

Durante la época colonial cada municipio era considerado como una Unidad Política menor en la Organización del gobierno y constituía la medición jurídica política entre (el gobierno español) y los ciudadanos. En las municipalidades no se tomaban decisiones en el campo político y mucho menos en lo concerniente a la elección de los miembros que conforman los gobiernos municipales.¹²

En el área de administración de los recursos humanos, El Salvador ha Experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los

¹¹ Wendell L. French, Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. Primera Parte "Definición e Historia de la Administración de personal", Editorial LIMUSA, S.A. 1983

¹² FUNDANGO, Constituyendo un Marco Legal para el Desarrollo Municipal págs.9/11.

trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; Muchos abogados ocuparon el cargo.

En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo. En el transcurso del tiempo las alcaldías municipales mantuvieron una especie paternalismo sobre el que hacer municipal, el cual; ha sido difícil de cambiar.

Sin embargo luego de la firma de los acuerdos de Paz, los consejos municipales han tenido una nueva forma de pensamiento; debido a la inclusión de nuevos partidos en el gobierno tanto presidencial como municipal.

2.2.8 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Chinameca

El municipio de Chinameca, Departamento de San Miguel, está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Nueva Guadalupe; al este, por Moncagua y San Miguel; al sur, por San miguel, San Jorge y Santa Elena (este último del departamento de Usulután); al oeste, por Santa Elena y Jucuapa (ambos del departamento de Usulután). Para su administración, el municipio de Chinameca se divide en 20 cantones y 36 caseríos.¹³

¹³ Monografías de San Miguel. Pág. 43

Para conocer de cerca la historia de Chinameca nos remontamos a la era Cristiana, época en que este lugar fue habitado por los indios lencas; fue conquistado por los yanquis o pipiles a finales del siglo XV, marcado este núcleo de civilización precolombina la máxima penetración hacia el oriente de pueblos de idioma Náhuatl.

Su nombre vernáculo actual, e idioma pipil náhuatl significa “Lugar de Chinamas”, es decir “La Ciudad”. En los promedios de la segunda mitad del siglo pasado la villa de Chinameca era ya una de las mas importantes de la republica; situado en el ameno valle que forman las colinas llamadas las Mesas y el Boquerón, dividida en cuatro barrios de ladinos denominados: San Juan, Dolores, San Sebastián y Sangre de Cristo y otro de indígenas Yusique, “había alcanzado adelantos y progreso en sentido de la civilización y mejoramiento social y material”. Ya que por esfuerzos propios había logrado promover el ensanche de las luces, instituyendo planteles de enseñanza para la juventud de ambos sexos, así como “el incremento de la agricultura y comercio; la confección de obras publicas y particulares de ornato.

La Conquista de Chinameca fue llevada a cabo por colonos de la villa de San Salvador a principios de 1,529. El pueblo de Chinameca fue constituido por López de Velasco, en el año de 1549 Chinameca tenía unos 50 habitantes. En 1740 San Juan Chinameca tenía 28 indígenas tributarios o jefes de familia, es decir; alrededor de 140 habitantes, según el alcalde mayor de san Salvador don Manuel de Gálvez Corral.

En 1770, este pueblo figura como anexo a la parroquia de Usulután y con una población de 252 personas distribuidas en 40 familias. En 1786, Chinameca ingreso, como pueblo del partido de San Miguel, en la Intendencia de San Salvador. En vista de ello el Poder

Legislativo durante la administración del Mariscal de Campo don Santiago González, emitió con fecha 2 de Marzo de 1,874 el decreto por el cual se otorgo a la Villa el Título de Ciudad. El primer alcalde de la Ciudad de Chinameca fue don Cristino Garay desde 1874 hasta 1875.¹⁴ Desde entonces hasta la fecha han existido muchas gestiones municipales.

En lo referente a las municipalidades históricamente el desarrollo laboral no ha estado regulado por ningún documento que rija un control, lo que exige la modernización de las alcaldías; la aplicación de técnicas modernas de administración, es imperativo para que las comunas deban actualizarse y seguir los patrones del marco normativo legal vigente; debido a que las alcaldías se han convertido en instituciones que requieren de la contraloría social, fiscal y legal del Estado.

Por tal razón estos tiene el compromiso de brindar servicios de calidad y para lograrlo, se tiene que contar con una herramienta de administración que garantice la contratación del personal idóneo para cada área de la institución.

2.3 Situación Actual.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Chinameca se encuentra gobernada por el Sr. Saúl Rivas, desde el 1 de mayo de 2012, con su Concejo Municipal que se compone por 13 concejales. Cuenta con 69 empleados. La Administración del Personal dentro de la empresa se realiza empíricamente y está a cargo del señor alcalde y su concejo municipal.

¹⁴ Francisco C. y su Concejo Municipal, "Chinameca en la Historia" Fiestas Agostinas de Chinameca, 23 de Julio de 2011 pág. 6.

2.3.1. Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Chinameca.

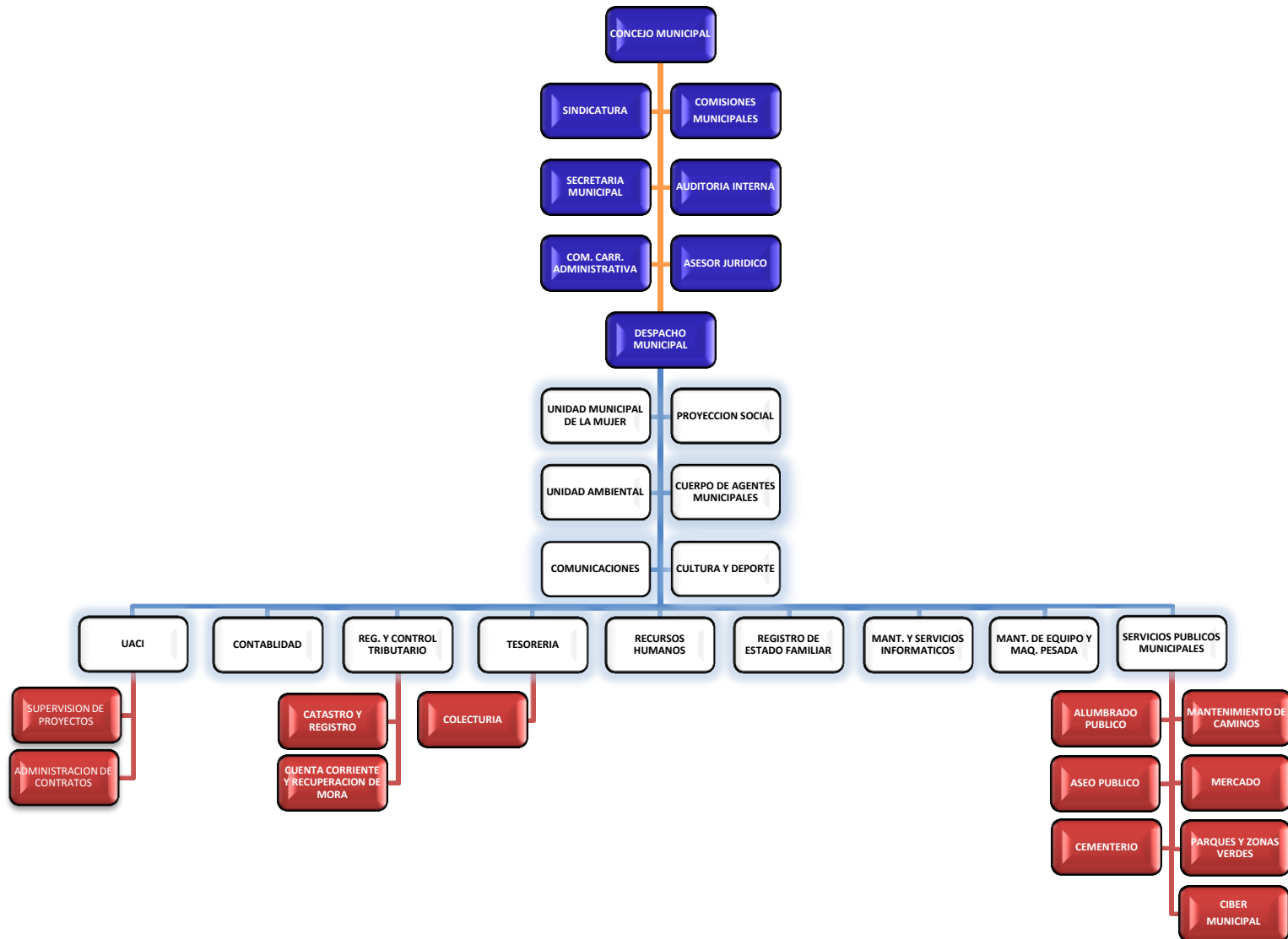
2.3.1.1. Misión.

“Somos una Institución Municipal sin fines de lucro, reconocida por su capacidad y profesionalismo para brindar con excelencia los diferentes servicios municipales que demande la ciudadanía del Municipio de Chinameca; mediante la ejecución de una óptima Administración Municipal, apoyada con la generación de alianzas estratégicas con Organismos Institucionales, Nacionales e Internacionales, comprometidos con el desarrollo local del Municipio de Chinameca, departamento de San Miguel.”

2.3.1.2. Visión.

“Llegar a fortalecerse como una institución Municipal Líder y Pionera, a nivel Nacional, en calidad e innovación de todos aquellos procesos, proyectos y servicios Municipales que satisfagan plenamente las necesidades, requerimientos y expectativas de los contribuyentes, clientes y usuarios del municipio de Chinameca; contribuyendo a solidificar su crecimiento, desarrollo sostenible y sustentabilidad financiera en el contexto de la renovación institucional y entorno de los mercados globalizados.”

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



2.4 Marco Teórico.

“La Administración de Recursos Humanos; consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” Lo que significa que se tiene que conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el potencial máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Lo que representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.¹⁵

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser mas subjetivas y mas afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes mas efectivas que permitan alejarse de los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes; así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicométricas y exámenes médicos.¹⁶

¹⁵ Chiavenato Idalberto “Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, 2004 pág. 9

¹⁶<http://www.losrecrsoshumanos.com/contenidos/1813organizaciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

2.4.1 Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Es el proceso para decidir las acciones que deben de realizarse a través de una estructura probada para la mejora continua de las políticas, procedimientos y procesos de la organización.¹⁷

Definiciones y funciones de las principales áreas que forman parte del Departamento de Recursos Humanos.

2.4.1.1- Reclutamiento.

Es un conjunto de actividades y procesos que se realiza para alcanzar un número suficiente de personas calificadas; de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir las necesidades de trabajo.¹⁸

2.4.1.2- Selección.

Es el procedimiento de búsqueda para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, en un sentido amplio, escoger entre los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal; así como la eficiencia de la organización.¹⁹

¹⁷ Idem 12.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edic, Pág. 631.

¹⁹ Idem. 14

2.4.1.3- Contratación.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.²⁰

2.4.1.4- Capacitación.

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.²¹

2.4.1.5- Inducción:

Es la orientación, introducción del nuevo empleado a su puesto y a la organización.

Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización.²²

2.4.1.5- Indicadores de Trabajo.

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas y se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda la organización o

²⁰ Op.cit. 17

²¹ Serrano, Alexis "Administración de Personal", 1ª Edic. Pág. 236.

²² Stephen Robbins y Coulter Mary, Administración de personal, Pág.389

una de sus partes, cuya magnitud a ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones preventivas o correctivas.²³

2.4.1.6- Análisis administrativo.

Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población.²⁴

2.4.1.7- Clima Organizacional.

Es una percepción psicológica que las personas que las personas hacen en una organización sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.²⁵

2.4.1.8- Cultura Organizacional.

Es considerada como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hacen que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.²⁶

²³ Werther, William B. Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 5^{ta}, Edic. Pág. 157.

²⁴ Hernández Orozco, Carlos; Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos; EUNED, Costa Rica, 1998; <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml> (8/ Abril/ 2012)

²⁵ Ibidem, 22

²⁶ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional, 10^a Edic. PERASON EDUCACION, México, 2004. Pág. 525

2.4.1.9- Incentivos Laborales.

Incentivo, del latín *incentīvus*, es aquello que **mueve a desear o hacer algo**. Puede tratarse algo real (como **dinero**) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Para la **economía**, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una **persona**, una **empresa** o un **sector** con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.²⁷

2.4.1.10- Disciplina:

Consiste cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación.²⁸

2.4.1.11- Normas

Se refiere a procedimientos a que se ajusta un trabajo, industria y patrón o modelo que se aspira.²⁹

2.4.1.12- Políticas.

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.³⁰

²⁷ <http://www.definicion.org/Incentivos>

²⁸ Ibidem. 25

²⁹ Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales/ Guillermo Cabanellas de las Cuevas, 30ª Edición, Editorial Heliasta S.R.L 2004.

³⁰ Ídem. 22, /política

2.4.1.13- Reglas.

Se denominará a la norma u ordenación de comportamiento dictado por una autoridad competente y cuyo incumplimiento o desconocimiento traerá como consecuencia la aplicación de una determinada sanción.³¹

2.4.1.14- Sanciones

Es la medida penal que impone el Poder Ejecutivo o algunas de las autoridades de este orden por infracción de disposiciones imperativas o abstención ante deberes positivos. Por lo general se reduce a multas, cuantiosas en ocasiones como los represivos del contrabando y la especulación. En otros casos significa una inhabilitación del pase, patente autorización o documento que permite ejercer una profesión o actividad.³²

2.4.1.15- Procedimiento.

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.³³

³¹ <http://www.definicionabc.com/general/regla.php> (8/ abril/ 2012)

³² Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales/ Guillermo Cabanellas de las Cuevas, 30ª Edición, Editorial Heliasta S.R.L 2004.

³³ Ídem. 22, /procedimiento

2.4.1.16- Técnicas.

Conjunto de procedimientos o recursos de que se sirve una ciencia o arte.³⁴

2.4.2 Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Detalla la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, propone un sistema de recompensas, sanciones, la cultura organizativa que se muestra en la institución, el presupuesto para la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.³⁵

2.4.2.1 Manuales.

Los manuales constituyen una herramienta de apoyo con la cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.³⁶

2.4.2.2 Diseño, descripción y análisis de cargos

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos”.

Análisis de Cargos: Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

³⁴ Ídem. 22, /técnica

³⁵ Werther, William B. Jr. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 5^{ta} Edic. Pág. 163

³⁶ www.frrg.utn.edu.ar/frrg/apuntes/II2/ManualesAd.ppt.

La descripción de cargos: es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).³⁷

2.4.2.3 Motivación

Factor psicológico consistente o no que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o para tender a ciertos fines.³⁸

2.4.2.4 Salarios

Son la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuenta diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.³⁹

2.4.2.5 Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.⁴⁰

³⁷ Chiavenato, Idalberto, 5^{ta} Edic. Págs. 331 y 334

³⁸ www.lafacu.com Glosario Económico.

³⁹ Página Web: www.lafacu.com Glosario Económico. Fecha: 10/10/2009 Hora: 2:11 p.m.

⁴⁰ Op.cit 27, Pág. 487

2.4.2.6 Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.⁴¹ Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

2.4.2.7 Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.⁴²

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

⁴¹ Op.cit. 29.

⁴² Op.cit. Pág. 479

2.4.2.8 Reconocimiento

Gratitud merito o recompensa que se recibe por el esfuerzo realizado en cierta labor.⁴³

2.4.2.9 Ascensos y transferencias

Ascenso:

Se aplica a las personas que tienen buen desempeño y les ayuda a desarrollar sus habilidades.⁴⁴ Es el movimiento de un empleado a un puesto de más responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un correspondiente aumento en la paga.⁴⁵

Transferencia:

Consiste en un ascenso o descenso en un puesto de trabajo. Se refieren al movimiento de un empleado de un puesto a otro en el mismo nivel ocupacional o de suelo o salario⁴⁶

2.4.3 Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Comprende la forma en que se controlará, retroalimentará y dará seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.⁴⁷

2.4.3.1 Métodos.

Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.⁴⁸

⁴³ Ibidem. 37

⁴⁴ James A.F. Stoner. Administración 6° edición, Pág.413

⁴⁵ Pigors Paul y Meyers Charles, Administración de Personal, Pág. 336

⁴⁶ James A.F. Stoner. Administración 6° edición, Pág.414

⁴⁷ Elaborado por el Grupo de Trabajo.

2.4.3.2 Métodos de Evaluación de Desempeño

Método de Incidentes Críticos: evaluación de las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal.

Método de Calificación Gráfica: Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño como; cantidad y calidad del trabajo, lealtad, asistencia, extensión de conocimientos, etc. En una escala creciente del 1 al 5 según las fases de trabajo.

Método de clasificación de Individuos: método que clasifica a los empleados del mejor al peor.

Método de Comparación en Pares: este compara a cada empleado con cada uno de los demás y le asigna una calificación sinóptica, basada en el número de puntuaciones que consigue.⁴⁹

2.4.3.4 Seguimiento y Medición de Resultados.

Es una actividad continua que provee información sobre el proceso de una entidad, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Con un enfoque orientado hacia el desempeño, proporcionando elementos para acciones correctivas y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados.⁵⁰

⁴⁸ Ídem. 22, /método

⁴⁹ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional, 10ª Edic. Pearson Educación, México, 2004. Págs. 502-504.

⁵⁰ Op.cit. 27, Pág. 2

2.4.3.5 Desempeño

Cumplir, hacer aquello a que uno esta obligado por razón de cargo, oficio, etc.⁵¹

2.4.3.6 Evaluación de Desempeño.

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. El objetivo es proporcionar una descripción exacta y fiable de la manera en el que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.⁵²

2.4.3.7 Auditoria de Personal.

Una auditoria de los Recursos Humanos evalúa las actividades de Administración del personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoria puede cubrir un departamento, una división o toda la organización.⁵³

2.4.3.8 Productividad

Aumento o disminución de los rendimientos físicos originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: (capital, trabajo, técnicas).⁵⁴

⁵¹ www.lafacu.com Glosario Económico. Fecha: 08/04/12

⁵² Op.cit 16 Pág. 157

⁵³ B. Werther, Jr. William "Administración de Personal y Recursos Humanos" 5^{ta} Edic. Pág. 298.

⁵⁴ Op.cit. 43

2.4.3.9 Eficiencia y Eficacia

Eficiencia: Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos a la tecnología existente.

Eficacia: Consecución de las metas.⁵⁵

⁵⁵ Op.cit. 40

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA

INVESTIGACIÓN

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Estudio.

El tipo de estudio que se realizara durante nuestra investigación es un estudio Descriptivo sin Intervención el cual se define de la siguiente forma:

Estudio descriptivo sin Intervención

Es en el que el investigador se limita a describir y analizar objetos o situaciones que se presentan SIN INTERVENIR en la misma.

Las unidades de análisis a considerar en la investigación están constituidas por los empleados de la alcaldía municipal y los usuarios de los servicios que se brindan en el alcaldía municipal de Chinameca, a fin de analizar la calidad de servicio que se ofrece desde la perspectiva de los empleados y el servicio que reciben los usuarios.

3.2 Universo y Muestra

3.2.1 Universo.

Para la investigación se tomaran dos tipos de población:

A) Población 1; compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal, que son en su totalidad 61 dividiéndose estos en empleados Administrativos y Operarios ya que estos tienen un contacto directo con los usuarios de los servicios que ofrece la municipalidad.

B) Población 2; está conformada por los usuarios de los servicios de la alcaldía y la representan los habitantes de la Ciudad de Chinameca, que son 22,311 en su totalidad según datos del censo de población y vivienda efectuado en el año 2007. La población objeto de estudio de acuerdo a las unidades de observación, es de carácter homogénea, por tratarse de empleados de la misma institución y por ser usuarios de servicios municipales que ofrece la comuna.

3.2.2 Muestra.

Para la muestra de la población 1 que esta conformada por los empleados de la Alcaldía Municipal, no se utilizara ningún tipo de muestreo ya que se conoce de manera específica el total de la Población y esta es de 69 empleados; por tal motivo se les aplicará un censo.

3.2.2.1 Tamaño de Muestra Poblacional.

Variables:

Z = Variable Normal estándar.

P = Proporción de usuarios que están a favor de que se realice el estudio.

Q = Proporción de usuarios que no están a favor de que se realice el estudio.

e = Variación de la demanda real y demanda potencial.

N = Tamaño de la población.

n = Numero de usuarios a los que se les aplicará el estudio.

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra de usuarios a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

N= 22,311 Habitantes.

e= 0.05 Margen de error estándar

P= 0.5

Q= 0.5

Z= 1.645

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{22311 * 1.645^2 * .5 * .5}{.05^2 (22311 - 1) + 1.645^2 * .5 * .5}$$

$$n = \frac{15093.53094}{56.45150625}$$

$$n = 267.3716246$$

$$n = 267$$

Por otra parte para la muestra de la Poblacional compuesta por los habitantes de la Ciudad de Chinameca, por ser una población finita se utilizará el tipo de diseño muestral aleatorio simple con un total de 125 personas excogitadas al azar.

3.2.3 Fuentes de Información.

Entre las fuentes de información a utilizar tenemos:

Fuentes Primarias o Internas: es aquella información que es emanada por los empleados de la municipalidad y los usuarios.

Fuentes Secundaria o Externas: es toda aquella información relacionada con el tema en estudio y que se encuentra en revistas, periódicos, publicaciones, libros, Internet, etc. Y que proporcionaran un gran aporte para enriquecer la investigación.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la realización de la investigación se utilizarán diversas fuentes para lograr obtener la información necesaria entre las cuales podemos mencionar: la Observación Directa, La Encuesta y la Entrevista y que por medio de ellas podríamos identificar las variables del problema. Debiendo así reunir datos tanto internos como externos de la organización.

3.3.1 Observación Directa

La observación directa cada día cobra obtiene una mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse debido a que; permite obtener información directa y confiable por lo que, se acudirá al lugar en estudio (la alcaldía municipal de Chinameca) donde están los empleados y usuarios para observar su comportamiento ante el fenómeno en estudio.

3.3.2 Encuesta

Técnica que consiste en recopilar información, acerca del tema en investigación y generalmente se obtiene de la población objeto de estudio.

3.3.3 Cuestionario

Para las encuestas se utilizara el instrumento llamado cuestionario que contendrá preguntas cerradas para una mayor interpretación de la información y estarán orientadas a conocer aspectos; específicos de variable e indicadores. Con el fin de obtener la información necesaria acerca del fenómeno en estudio, se abordaran dos cuestionarios uno dirigido a los empleados de la municipalidad y el otro a los usuarios de las diferentes áreas y servicios que ofrece la alcaldía.

3.3.4 Entrevista

Esta será realizada al señor Alcalde Municipal y esta contendrá alrededor de 6 a 8 preguntas estructuradas de tipo abiertas para que puedan ser contestadas a criterio entrevistado.

3.4 Procesamiento de Información

Los datos obtenidos serán presentados en gráficos de pastel con su respectivo resultado de la información obtenida mediante el cuestionario, obteniendo con un análisis general la situación real de la municipalidad.

La forma en la que se analizará e interpretará la información obtenida de la encuesta

será mediante la distribución de Frecuencias Relativas y Porcentual. Inicialmente se irá tabulando cada pregunta, la cual llevará un objetivo que explicará el motivo de su formulación.

Luego se elaborará una tabla con los resultados obtenidos de las interrogantes de la encuesta; que contendrá la alternativa a la respuesta a la pregunta, frecuencia relativa y frecuencia porcentual. Posteriormente se diseñará un gráfico estadístico de pastel, el cual reflejará de manera más comprensible los resultados obtenidos de la encuesta. Por último se realizará un análisis cuantitativo y una interpretación cualitativa de los resultados obtenidos de la pregunta tabulada.

CAPITULO IV

ANALISIS E

INTERPRETACIÓN

DE RESULTADOS

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

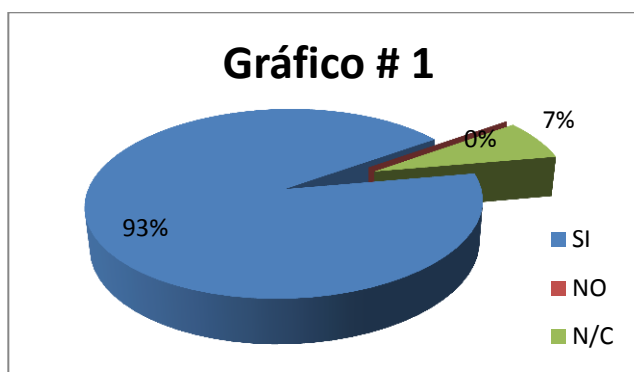
TABULACIONES DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS O UNIDADES.

Pregunta 1. ¿Considera usted que el recurso humano de la Alcaldía Municipal se administra adecuadamente?

Objetivo: Conocer si el recurso humano de la alcaldía es administrado adecuadamente.

Tabla # 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	0	0%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 93% de los encuestados, que representa a 13 individuos entrevistados, considera que el recurso humano de la alcaldía municipal se administra de forma adecuada; en contraste el 7%, equivalente a 1 persona, no contesto a la interrogante.

Interpretación:

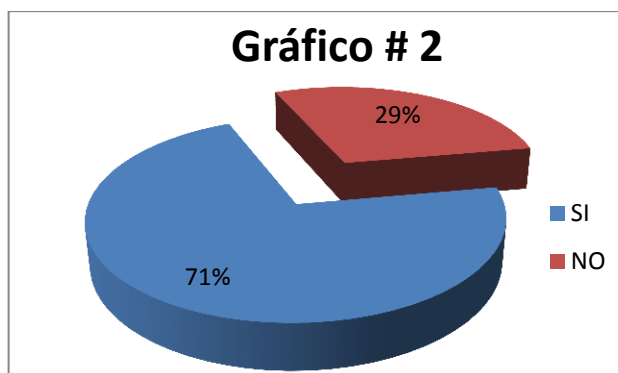
De conformidad a los resultados de las encuestas se puede afirmar que la mayoría de los encuestados considera que el recurso humano de la alcaldía municipal se administra de forma adecuada lo cual implica un mejor desarrollo de las actividades en la misma.

Pregunta 2. ¿Conoce usted si la institución posee Misión, Visión y Valores?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen de la existencia de la Misión, Visión y Valores de la Municipalidad.

Tabla # 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 71% de los encuestados, equivalentes a 10 individuos, expreso que la municipalidad posee misión, visión y valores, en contraste el 29%, que equivale a 4 personas, expreso que no existen en la municipalidad.

Interpretación:

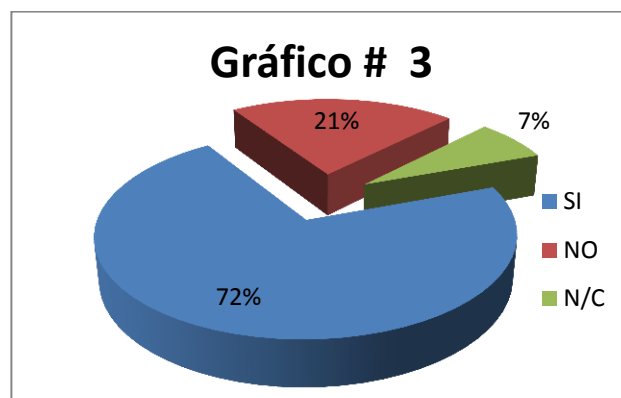
Basados en las encuestas se puede afirmar que la mayoría de los encuestados expreso que en la municipalidad existe la misión, visión y valores, los que son una guía para la municipalidad en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 3. Si su respuesta fue sí ¿Pone usted en práctica la Misión, Visión y Valores?

Objetivo: Conocer si la Misión, Visión y Valores son puestas en práctica.

Tabla # 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	72%
No	3	21%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 72% de los encuestados, equivalente a 10 individuos, expresaron que la municipalidad pone en práctica la misión, visión y valores; mientras que el 21%, que equivale a 3 personas entrevistadas, dijo que no se practican; en tanto el 7%, equivalente a 1 individuo, no respondió.

Interpretación:

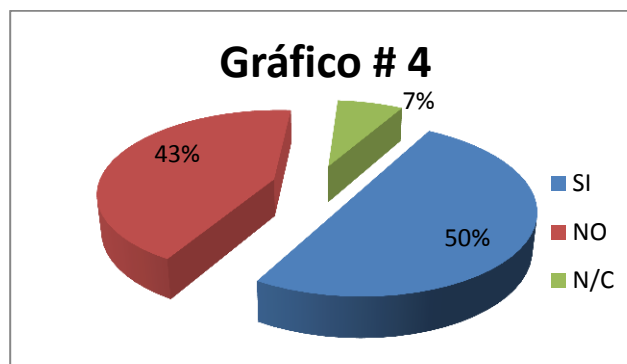
De conformidad a los resultados de las encuestas que anteriormente se detallaron, se puede afirmar que la mayoría de los empleados encuestados afirma que la municipalidad practica la misión, visión y valores, mientras que un pequeño grupo expresa que no es así.

Pregunta 4. ¿La institución posee normas y reglas ya establecidas; las cuales el empleado deba poner en práctica dentro de esta?

Objetivo de la pregunta: Indagar si los empleados ponen en práctica las normas y reglas establecidas en la municipalidad.

Tabla # 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50%
No	6	43%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 50% de los encuestados, representado por 7 individuos, indica que la municipalidad posee normas y reglas establecidas que los empleados deben poner en práctica; en contraste el 43%, equivalente a 6 individuos, expreso que la municipalidad no las posee, mientras que el 7%, equivalente a 1 individuo, no contesto a la pregunta.

Interpretación:

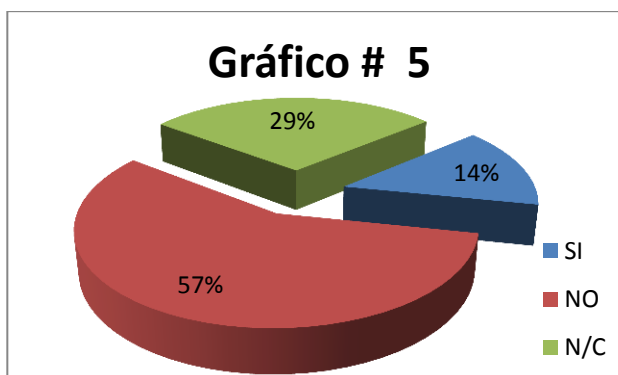
Basados en los resultados de las encuestas se puede afirmar que la mayoría de los encuestados indica que la municipalidad posee normas y regla establecidas para ser cumplidas, mientras un pequeño grupo indica todo lo contrario.

Pregunta 5. ¿Si la institución cuenta con normas y reglas, estas se encuentran escritas en un lugar visible para todos los empleados?

Objetivo: Conocer si las normas y reglas se encuentran a la vista de los empleados.

Tabla # 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	14%
No	8	57%
N/C	4	29%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 57% de los encuestados, equivalentes a 8 individuos, expresaron que la normas y reglas no están escritas en un lugar visible; mientras el 29%, equivalentes a 4 individuos, no contesto y solo el 14%, representado por 2 individuos, dice sí.

Interpretación:

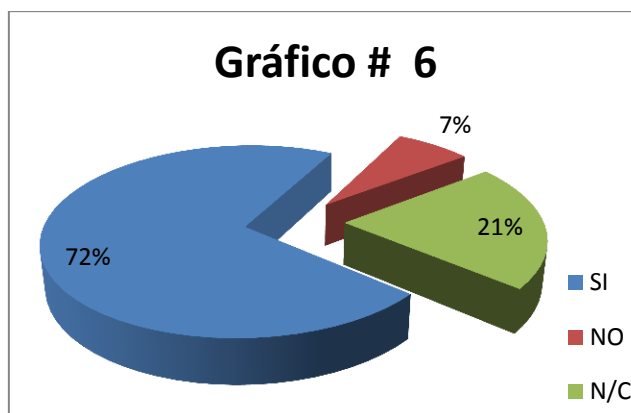
Conforme a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente se puede afirmar que la mayoría de los encuestados afirmo que las normas y reglas no están por escrito en un lugar visible, en tanto un pequeño grupo expresa que si lo está.

Pregunta 6. ¿Cumple usted con las normas y reglas establecidas en la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados cumplen con las normas y reglas establecidas por la Municipalidad.

Tabla # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	72%
No	1	7%
N/C	3	21%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De conformidad a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 72% de los encuestados, que representa a 10 individuos, expresan que cumplen con las normas y reglas de la municipalidad; mientras que el 21%, equivalentes a 3 individuos, no contestó y el 7%, representados por 1 individuo, expresa que no.

Interpretación:

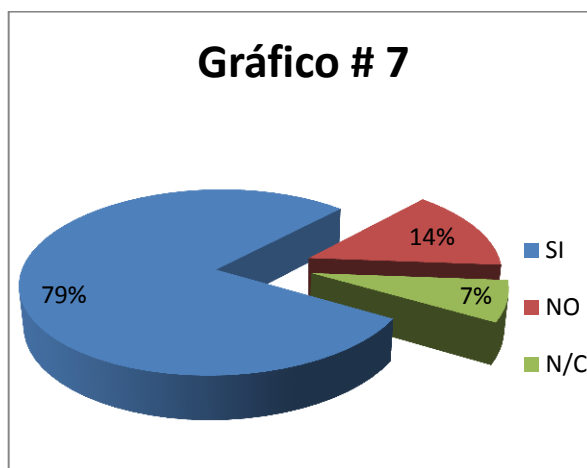
En base a los resultados de las encuestas anteriormente detallados se puede decir que la mayoría de los empleados expresa cumplir con las normas y reglas de la municipalidad, en tanto un pequeño grupo expresa que no cumplirlas

Pregunta 7. ¿La municipalidad posee un organigrama?

Objetivo: Indagar si la Municipalidad posee una estructura organizativa.

Tabla # 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79%
No	2	14%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 79% de los encuestados, equivalentes a 11 individuos, expresa que la municipalidad posee una estructura organizativa; sin embargo, el 14%, equivalentes a 2 personas, afirma que no la poseen y el 7%, equivalentes a 1 individuo, no contestaron.

Interpretación:

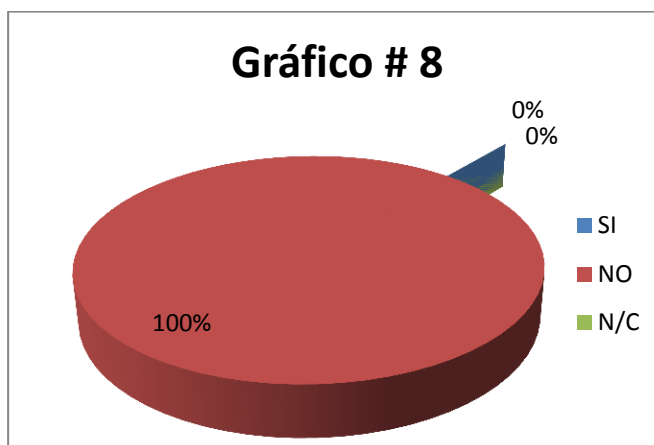
Según los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los empleados expresa que la municipalidad posee una estructura organizativa bien definida, aunque una minoría de los encuestados afirma que no.

Pregunta 8. ¿La institución cuenta con Manuales Administrativos?

Objetivo: Percatarse si la Municipalidad cuenta con Manuales Administrativos.

Tabla # 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
N/C	0	0%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De conformidad a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 100% de los encuestados afirma que la municipalidad no cuenta con manuales administrativos que le ayuden al buen funcionamiento de sus actividades y que guíen a los empleados en el desarrollo adecuado de las mismas.

Interpretación:

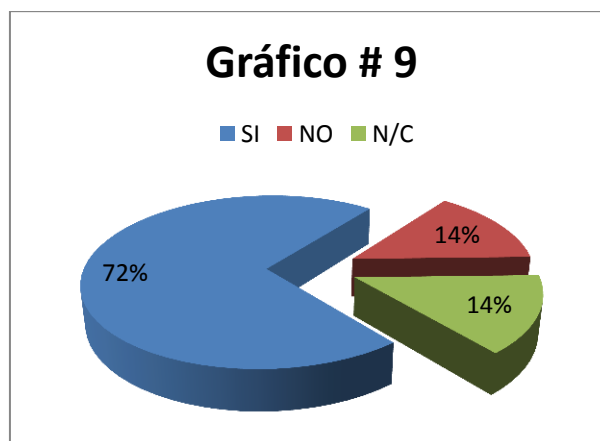
En base a los resultados de las encuestas anteriormente detalladas se puede asegurar que los encuestados aseguran que la alcaldía municipal no cuenta con los manuales administrativos necesarios para el mejor desarrollo de las actividades de la comuna.

Pregunta 9. ¿Posee la institución un Reglamento Interno de Trabajo y Código de Ética?

Objetivo: Averiguar si la Municipalidad cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo y un Código de Ética.

Tabla # 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	72%
No	2	14%
N/C	2	14%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 72% de las personas encuestadas, equivalentes a 10 individuos, afirma que la municipalidad posee reglamento interno; mientras que el 14%, equivalentes a 2 individuos, respondió que no y un 14%, equivalente a individuos, no contestó.

Interpretación:

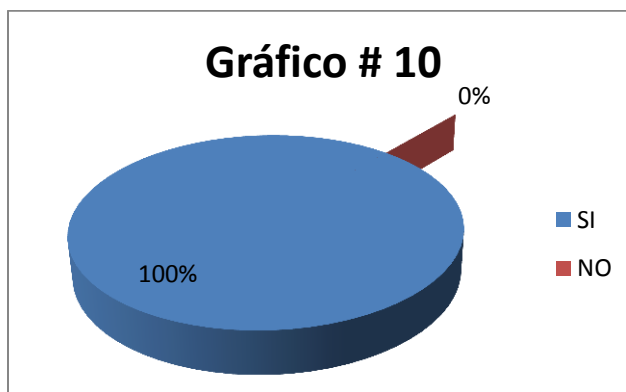
Según los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados expresan que la alcaldía municipal posee un reglamento interno, el cual regula y rige los comportamientos de los miembros de la misma; en contraste a ello una minoría dice que no o simplemente no responde.

Pregunta 10. ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación para que su desempeño en su área de trabajo sea eficiente?

Objetivo: Verificar si a los empleados de la municipalidad se les ha brindado algún tipo de capacitación para mejora su desempeño.

Tabla # 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De conformidad a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 100% de las personas encuestadas, que equivale a 14 individuos, afirman que recibieron algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño en la comuna.

Interpretación:

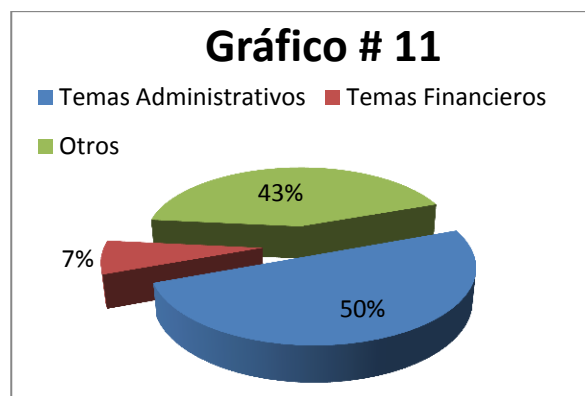
Según los resultados de las encuestas detalladas anteriormente se puede afirmar que los empleados de la municipalidad expresan que han recibido algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño en el trabajo.

Pregunta 11. Si su respuesta fue es sí. ¿Sobre qué temática trato dicha capacitación?

Objetivo: Conocer sobre la temática de la capacitación proporcionada a los empleados de la municipalidad para lograr eficiencia.

Tabla 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Temas Administrativos	7	50%
Temas Financieros	1	7%
Otros	6	43%
TOTAL	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 50% de los encuestados, equivalentes a 7 individuo, expresaron que la capacitación que recibió trato sobre temas administrativos; en tanto el 43%, equivalente a 6 individuos, dijo que trato de otros temas y un 7%, equivalente a 1 individuo, que de temas financieros.

Interpretación:

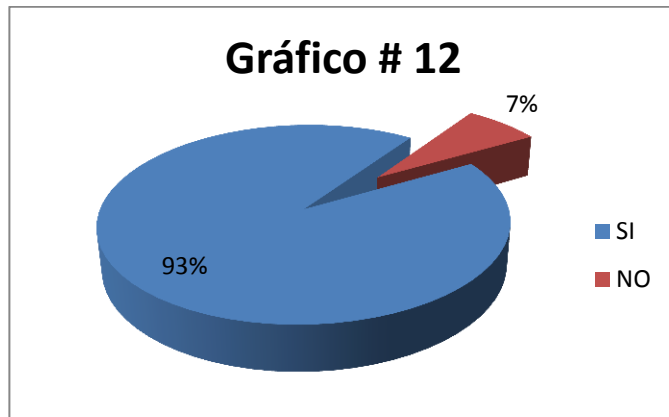
En base a los resultados de las encuestas anteriormente detalladas se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas expreso que la temática de la capacitación recibida era sobre su labor administrativa, mientras que una minoría expreso que se trataron de otros temas relacionados a su labor en la municipalidad.

Pregunta 12. ¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?

Objetivo: Evaluar si los empleados perciben que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado.

Tabla # 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 93% de las personas encuestadas, equivalentes a 13 individuos, que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado; mientras que el 7%, equivalentes a 1 individuo, dijo que no.

Interpretación:

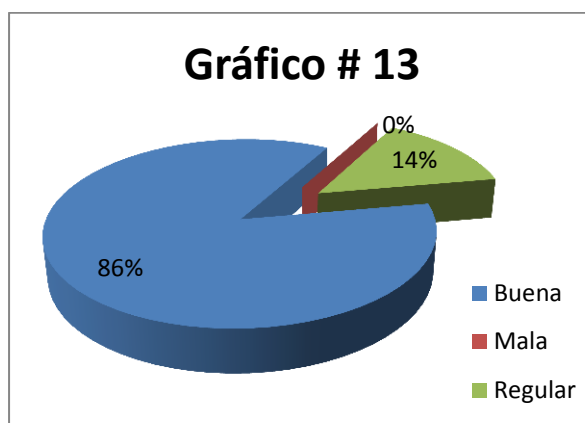
Basados a los resultados de las encuestas anteriormente detallados, se puede afirmar que la mayoría de los empleados de la municipalidad considera que el ambiente laboral es el adecuado en su puesto de trabajo, mientras que una minoría expresa que no.

Pregunta 13. ¿Cómo clasifica las relaciones interpersonales existentes entre sus compañeros de trabajo y su jefe?

Objetivo: Conocer como clasifican las relaciones interpersonales existentes entre sus compañeros de trabajo y su jefe.

Tabla # 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	12	86%
Mala	0	0%
Regular	2	14%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 86% de las personas encuestadas, equivalentes a 12 individuos, aseguran que las relaciones interpersonales existentes entre sus compañeros de trabajo y jefe son buenas; mientras que el 14%, equivalente a 2 individuos, expresa que dichas relaciones son regulares.

Interpretación:

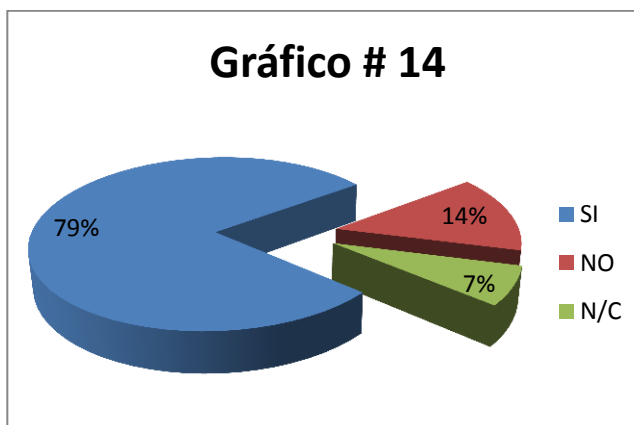
De conformidad a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede asegurar que la mayoría de los individuos entrevistados expresan que las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son buenos, solo un pequeño grupo asegura que es regular.

Pregunta 14. ¿Considera usted que hay una buena comunicación de parte de los superiores con los empleados?

Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación de parte de los superiores con los empleados.

Tabla # 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79%
No	2	14%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 79% de los encuestados, equivalente a 11 individuos, expreso que la comunicación entre los jefes y sus empleaos es buena; entre tanto el 14%, equivalente a 2 individuos, dice que no es buena y un 7%, equivalente a 1 individuo, no contesto.

Interpretación:

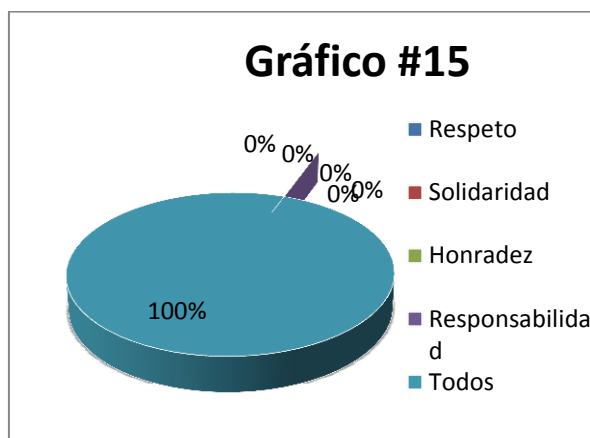
Basados en los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los individuos entrevistados afirman que la comunicación entre jefes y subordinados es buena, aunque un pequeño grupo expresa lo contrario.

Pregunta 15. ¿Cuáles de los siguientes valores se practica dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer los valores que practican en la Municipalidad.

Tabla # 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	0	0%
Solidaridad	0	0%
Honradez	0	0%
Responsabilidad	0	0%
Todos	14	100%
Algunos	0	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Conforme a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 100% de los encuestados expresan que se practican todos los valores de la municipalidad, entre los cuales están el respeto, solidaridad, honradez, responsabilidad, etc.

Interpretación:

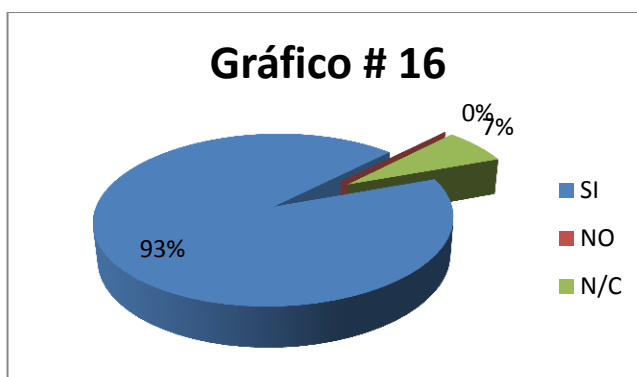
Según los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que todos los empleados de la municipalidad afirman que se practican todos los valores de la alcaldía, entre los que están el respeto, solidaridad, honradez, responsabilidad, etc.

Pregunta 16. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tratan a la población en general con toda la debida amabilidad y cortesía que se merecen?

Objetivo: Determinar si los empleados municipales tratan a la población con amabilidad y cortesía.

Tabla #16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	0	0%
N/C	1	7%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Sustentados en los resultados se detalla lo siguiente: el 93% de los encuestados, equivalentes a 13 individuos, que afirman que el trato dado a la población es amable y cortés; mientras que el 7%, equivalente a 1 individuo, no contestó.

Interpretación:

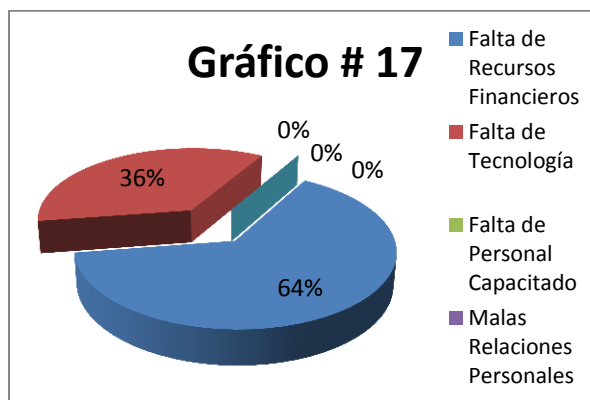
Basados en los resultados de las encuestas anteriormente detalladas, se puede afirmar que la mayoría de los individuos entrevistados asegura que el trato brindado a la ciudadanía es amable y cortés, mientras que un pequeño grupo no contestó.

Pregunta 17. ¿Cuales considera que son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal?

Objetivo: Investigar cuáles son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal de Chinameca.

Tabla # 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Recursos Financieros	9	64%
Falta de Tecnología	5	36%
Falta de Personal Capacitado	0	0%
Malas Relaciones Personales	0	0%
TOTAL	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 64% de las personas encuestadas, equivalente 9 individuos, expresa que el principal problema que enfrenta la alcaldía municipal es la falta de recursos; mientras que el 36%, equivale a 5 individuos, restante opina que es la falta de tecnología.

Interpretación:

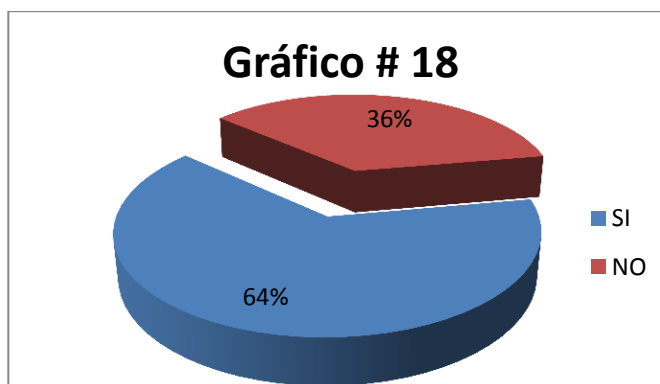
Basados en los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los individuos encuestados opina que la falta de recursos financieros es el principal problema que enfrenta la alcaldía, mientras un pequeño grupo dice que es la falta de tecnología.

Pregunta 18. ¿Considera que recibir incentivos laborales mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo?

Objetivo: Analizar si los incentivos laborales mejoran el desempeño.

Tabla # 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	54%
No	5	36%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 64% de las personas encuestadas, equivalente a 9 individuos, expresa que recibir incentivos laborales mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo; mientras que el 36%, equivalente a 5 individuos, opina lo contrario.

Interpretación:

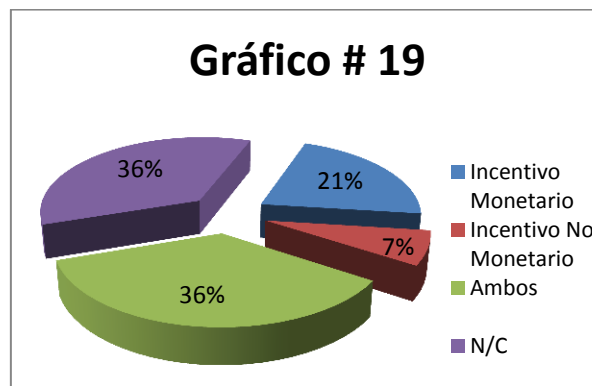
En base a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los empleados opina que el recibir incentivos laborales mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo, mientras que un pequeño grupo dice que no mejoraría.

Pregunta 19. Si su respuesta es Sí, ¿Qué tipo de incentivos le agradan más?

Objetivo: Conocer los incentivos prefieren el empleado municipal.

Tabla # 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incentivo Monetario	3	21%
Incentivo No Monetario	1	7%
Ambos	5	36%
N/C	5	36%
TOTAL	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 36% de las personas encuestadas, equivalente a 5 individuos, opina que tanto los incentivos monetarios como los no monetarios son muy bien recibidos; mientras que otro 36%, igualmente equivale a 5 individuos, no contestó; el 21%, equivalente a 3 individuos, que el incentivo monetario y un 7%, equivalente a 1 individuo, que los incentivos no monetarios.

Interpretación:

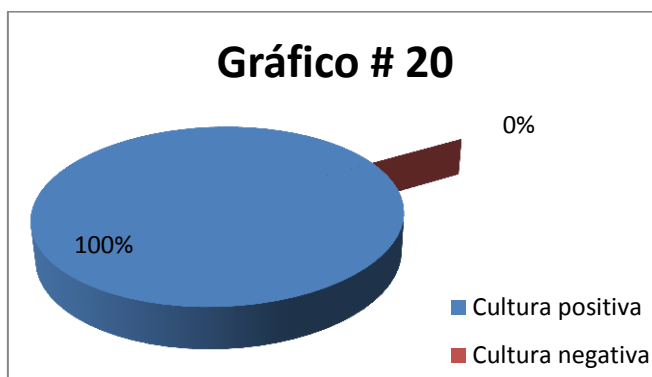
Basados en los resultados de las encuestas detalladas anteriormente se puede afirmar que la mayoría de los individuos encuestados considera que tanto los incentivos monetarios como los no monetarios son muy bien recibidos y por tanto les motiva para desempeñar de mejor forma sus actividades, mientras que un pequeño grupo no respondió.

Pregunta 20. ¿Qué tipo de cultura se da en la Institución?

Objetivo: Conocer el tipo de cultura que se desarrolla en la municipalidad.

Tabla # 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cultura Positiva	14	100%
Cultura Negativa	0	0%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Conforme a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 100% de las personas encuestadas, equivalente a 14 individuos, considera que la cultura de la municipalidad es positiva, lo que ayuda al mejor desarrollo de las relaciones personales y de trabajo en la municipalidad.

Interpretación:

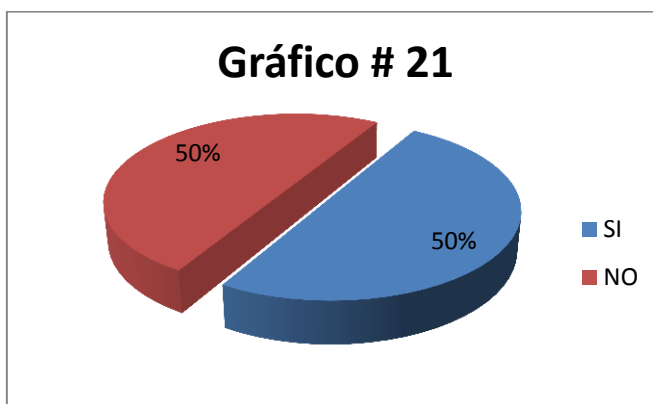
Con base a los resultados anteriormente detallados se puede afirmar que todos los empleados municipales consideran que la cultura que se maneja en la municipalidad es positiva, lo que les incentiva a desempeñar de mejor forma sus actividades y fomenta el compañerismo y las relaciones personales.

Pregunta 21. ¿Existe en la institución algún método de evaluación de desempeño?

Objetivo: Indagar si la Municipalidad cuenta con un método de evaluación del desempeño.

Tabla # 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Considerando los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 50% de las personas encuestadas, equivalente a 7 individuos, expresan que la municipalidad si tiene un método de evaluación del desempeño, mientras que el otro 50%, equivalente a 7 individuos, dicen que no tiene.

Interpretación:

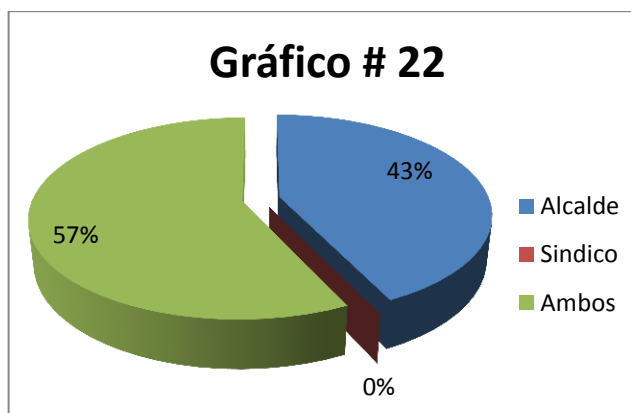
Conforme a los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mitad de los encuestados indica que la Alcaldía Municipal tiene un método de evaluación del desempeño, mientras que la otra mitad dice que no existe tal método de evaluación.

Pregunta 22. ¿Cuándo se presentan inconvenientes en el desarrollo de sus funciones a quien se reportan?

Objetivo: Investigar con quien se reportan los empleados al ocurrir un inconveniente.

Tabla # 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde	6	43%
Sindico	0	0%
Ambos	8	57%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 57% de las personas encuestadas, que equivalen a 8 individuos, expresan que al presentarse inconvenientes en el desarrollo de sus funciones se reportan tanto al alcalde como al síndico, mientras que un 43%, equivalente a 6 individuos, expresa que se reportan únicamente al alcalde municipal.

Interpretación:

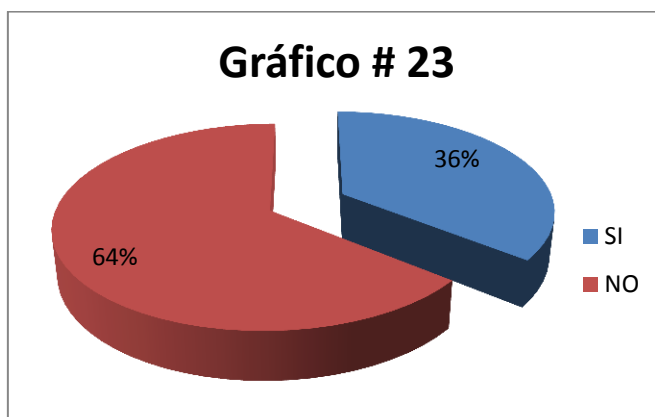
Con base a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los empleados municipales indica que al presentarse inconvenientes en el desarrollo de sus funciones se reportan tanto al alcalde como al síndico para que les ayuden a encontrar alguna solución al problema.

Pregunta 23. ¿Se le sanciona por tener retrasos en su jornada laboral?

Objetivo: Conocer si por retrasos en su jornada laboral se sanciona al empleado.

Tabla # 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Conforme a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 64% de las personas encuestadas, equivalentes a 9 individuos, expresan que no son sancionadas al tener algún tipo de retrasos en su desempeño laboral; mientras que el 36%, equivalente a 5 individuos, dice que si reciben sanciones.

Interpretación:

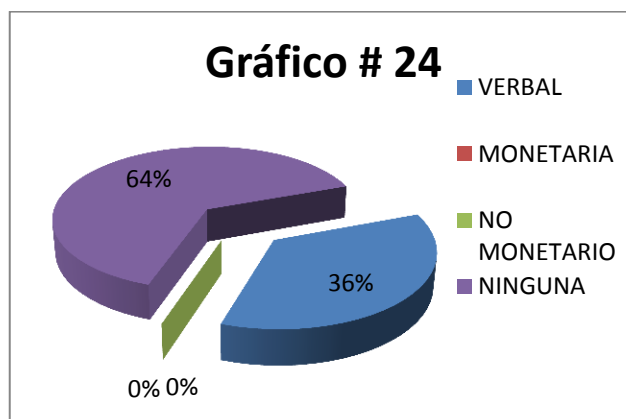
Basados en los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados aseguran no recibir sanciones al retrasarse en su desempeño laboral, mientras un pequeño grupo afirma si recibir sanciones.

Pregunta 24. Si su respuesta es positiva ¿Qué tipo de sanción recibe?

Objetivo: Conocer el tipo de sanción que reciben.

Tabla # 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
VERBAL	5	36%
MONETARIA	0	0%
NO MONETARIO	0	0%
NINGUNA	9	64%
TOTAL	14	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 64% de las personas encuestadas, equivalente a 9 individuos, expresa no recibir ningún tipo de sanciones, es decir, ni verbal ni monetaria ni no monetaria; mientras que el 36%, que equivale a 5 individuos, expresa que la sanción recibida es verbal.

Interpretación:

Basados en los resultados de las encuestas anteriormente detallados, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados expresa que no recibe ningún tipo de sanción al surgir algún tipo de retraso en sus labores, en tanto un pequeño grupo dice recibir sanciones verbales.

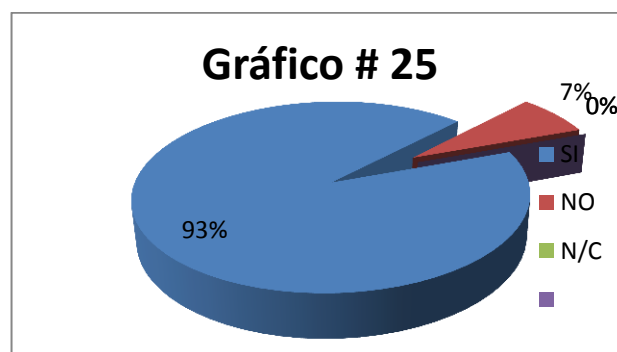
TABULACIONES DE LOS EMPLEADOS.

Pregunta 25: ¿Considera necesaria la existencia del Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran necesaria la creación del departamento de recursos humanos.

Tabla # 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	93 %
No	0	0 %
N/C	5	7 %
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En función de los datos obtenidos de los 68 empleados de la Alcaldía Municipal de Chinameca, podemos decir que el 93% de los encuestados considera que si es necesaria la creación del departamento de recursos humanos; mientras que el 7% considera que no es necesaria la creación de dicho departamento.

Interpretación:

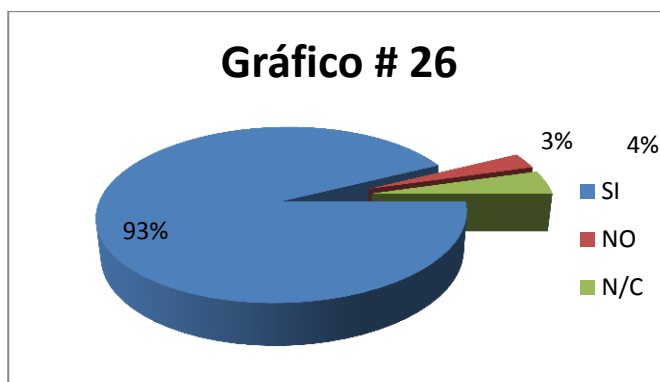
Con base a los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los individuos entrevistados expresan que es de suma importancia se tome la iniciativa de crear el departamento de recursos humanos, esto para que se lleve una mejor administración del recurso humano que posee la municipalidad.

Pregunta 26: ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos beneficia a todos los empleados de la institución?

Objetivo: Indagar si el departamento de recursos humanos beneficiara a todos los empleados.

Tabla # 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	93 %
No	2	3 %
N/C	3	4 %
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De los 68 empleados encuestados, podemos decir que el 93% de los encuestados considera que la creación del departamento de recursos humanos beneficiara a todos los empleados de la alcaldía; mientras que el 3% considera que no los beneficiara a todos. Y un 4% decidieron no contestar.

Interpretación:

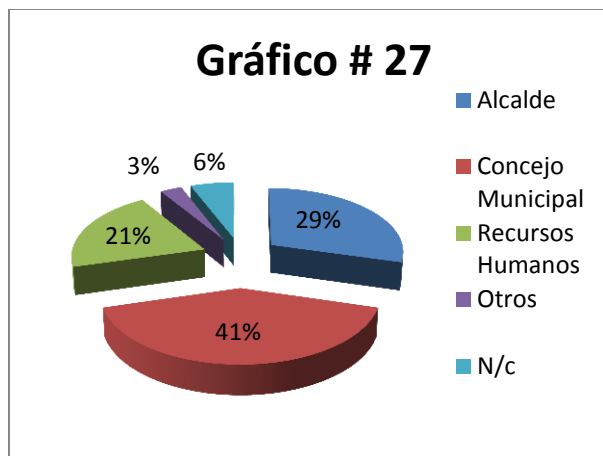
En base a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que con la creación del departamento de recursos humanos se beneficiarían todos los miembros de la Alcaldía Municipal, ya que con esto se definirían las responsabilidades así como se agilizarían los trámites para permisos, contratación del nuevo personal, capacitaciones para todas las unidades, se llevara un mejor registro de los empleados, etc.

Pregunta 27: ¿Actualmente quien se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la alcaldía?

Objetivo: Verificar quien se encargara del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la alcaldía.

Tabla # 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El Alcalde	20	29 %
El Concejo	28	41 %
Recursos Humanos	14	21%
Otros	2	3%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De la encuesta suministrada se concluye que: de los 68 empleados encuestados, el 29% opinan que el alcalde se encargara del reclutamiento y la selección del nuevo personal dentro de la alcaldía; y el 41% asegura que es el concejo municipal; un 21% opinaron que RRHH mientras que el 3% señalan que otros son los que se encargan de este proceso, y el 6 % restantes no contestaron.

Interpretación:

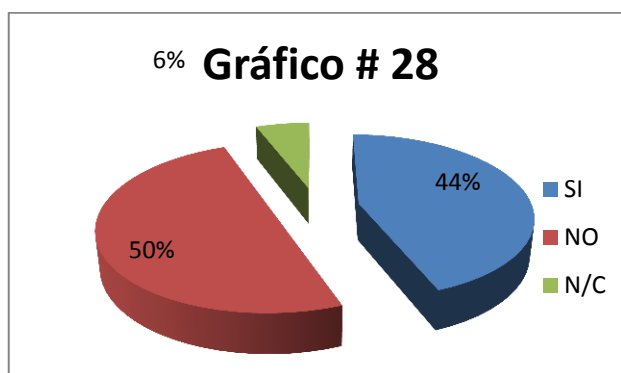
De los resultados de las encuestas anteriormente detalladas, se puede afirmar que el encargado por lo general de reclutar y seleccionar al nuevo personal es el Alcalde Municipal, mientras que en menor proporción el concejo municipal, seguido del departamento de recursos humanos.

Pregunta 28: ¿Existe una guía para que el nuevo empleado se adapte con facilidad a su puesto de trabajo y a las normas y reglas de la municipalidad?

Objetivo: Indagar si la municipalidad cuenta con una guía para que los nuevos empleados se adapten con facilidad en sus puestos de trabajo y conozcan las normas y reglas de la misma.

Tabla # 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	44 %
No	34	50%
N/C	4	6 %
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los datos obtenidos, podemos decir que de los 68 empleados encuestados el 44% considera que si existe una buena orientación cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto dentro de la alcaldía; mientras que el 50% se inclinan a decir que no; finalmente el 6% restantes prefirieron no contestar.

Interpretación:

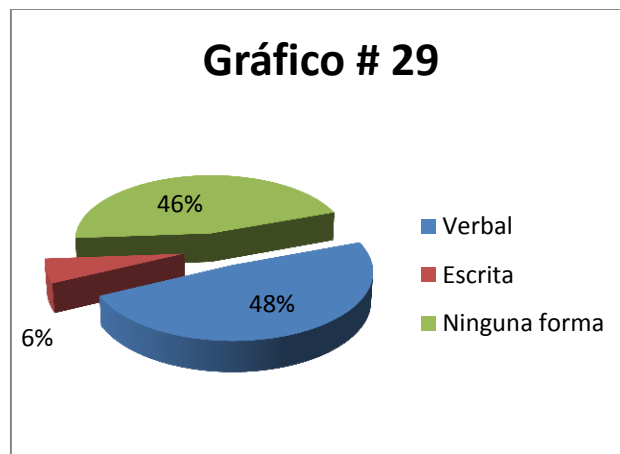
De conformidad a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que en la Alcaldía Municipal existe una buena orientación en la inducción del nuevo personal; aunque no todos están de acuerdo con ello, pues aseguran que no existe una buena inducción; un pequeño grupo no opino sobre el tema.

Pregunta 29: ¿Cuándo usted ingreso a la organización recibió esa orientación de forma verbal o escrita?

Objetivo: Verificar si al ingreso a la organización reciben una orientación adecuada y de que forma se la brindaron.

Tabla # 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	33	48 %
Escrita	4	6%
Ninguna Forma	31	46%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Haciendo uso de los datos del cuadro anterior de los encuestados de la alcaldía municipal de Chinameca; podemos decir que de los 68 empleados encuestados; el 48% dijo que han recibido la orientación de forma verbal, un 6% manifiestan que la recibieron escrita; mientras que el 46% consideran que no han recibido esa información ni de forma oral ni escrita.

Interpretación:

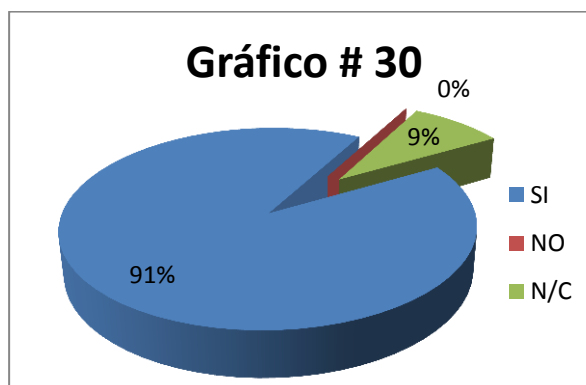
Basados en los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede afirmar que la mayoría de los empleados recibió orientación verbal antes de iniciar sus funciones en el cargo que le asignaron; otro grupo expreso no haber recibido ningún tipo de orientación; mientras que un pequeño grupo expreso que dicha orientación fue por escrito.

Pregunta 30: ¿Considera necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación (sobre las normas, políticas, reglas, características institucionales y responsabilidades) dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleado consideran necesario que existan procesos completo de orientación acerca de políticas, normas, reglas y responsabilidades existentes en la institución.

Tabla # 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	91%
No	0	0%
N/C	6	9%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los datos obtenidos, podemos decir que de los 68 empleados encuestados el 91% consideran que si es necesario que exista un procesos completo de orientación acerca de políticas, normas, reglas y responsabilidades existentes en la institución, mientras que un 0% afirman que no ; y un 9% de los restantes no contestaron.

Interpretación:

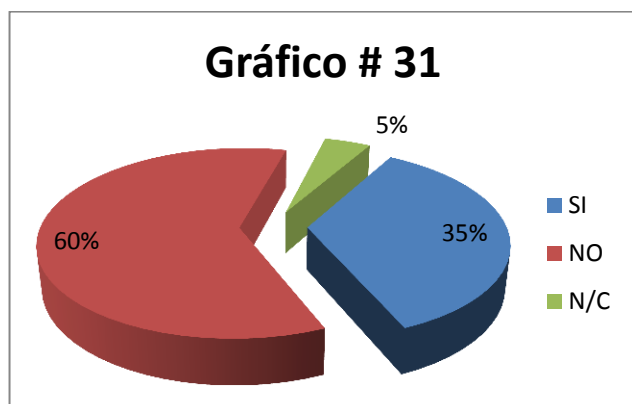
Basados en los resultados anteriormente detallados, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que se necesita orientar a todo el personal sobre las políticas, normas, reglas y responsabilidades de la municipalidad para que al tener conocimiento de las mismas las respeten y sigan.

Pregunta 31: ¿Conoce la estructura organizativa que la alcaldía tiene?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la estructura organizativa que la alcaldía tiene.

Tabla # 31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	35%
No	41	60%
N/C	3	5%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De los 68 empleados encuestados que se les pregunto si conoce la estructura organizativa que la alcaldía tiene, un 35% dijo que si la conocían, un 60% opinaron no la conocían y finalmente el 5% restante no contestaron.

Interpretación:

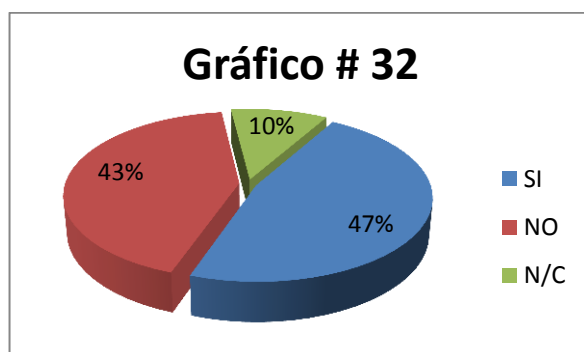
Conforme a los resultados de las encuestas detalladas anteriormente, se puede asegurar que la mayoría de los entrevistados expresaron no conocer la estructura organizativa de la Municipalidad, otro grupo dice que si la conoce y como siempre existe un grupo que no contesto.

Pregunta 32: ¿Para usted el organigrama de la Alcaldía especifica concretamente los niveles jerárquicos?

Objetivo: Identificar si el organigrama de la alcaldía especifica concretamente los niveles jerárquicos.

Tabla # 32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	47%
No	29	43%
N/C	7	10%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

A través de la información obtenida de los 68 empleados encuestados; el 47% manifiestan que Si el organigrama de la alcaldía especifica concretamente los niveles jerárquicos, mientras que el 43% consideran que no, y el 10% de los empleados restantes no contesto.

Interpretación:

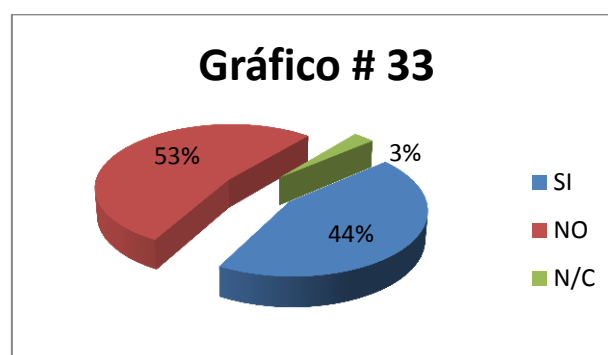
Conforme a los resultados de las encuestas detallados anteriormente, se puede afirmar que la mayor parte de los encuestados asegura que el organigrama si establece los niveles jerárquicos concretamente, aunque otro grupo asevera que no están especificados correctamente.

Pregunta 33: Tiene usted conocimiento de la existencia de Manuales administrativos (Análisis y Descripción de Puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF) Manual de Bienvenida) y su contenido.

Objetivo: Indagar si es del conocimiento de los empleados la existen manuales de administrativos y que contienen cada uno de ellos.

Tabla # 33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	47%
No	29	43%
N/C	7	10%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

A través de la información obtenida de los 68 empleados encuestados a los que se les pregunto sobre la existen manuales administrativos en la alcaldía; un 44% opinaron que si los sabían de la existencia de estos, mientras que un 43% contestaron que no tienen conocimiento de su existencia ni del contenido, y un 3% prefirieron no contestar.

Interpretación:

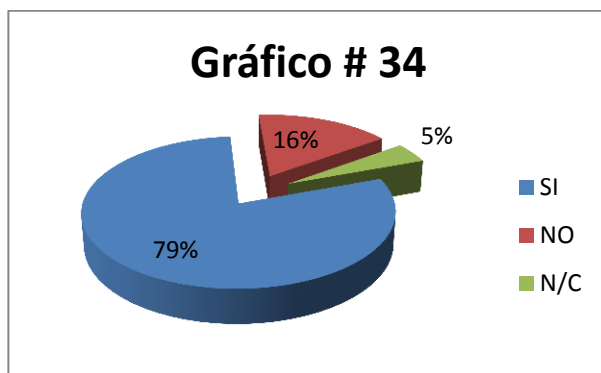
En base a los resultados de las encuestas anteriormente detallados se puede afirmar que la mayoría de los individuos entrevistados conocen de la existencia de los manuales administrativos de Municipalidad, mientras que otro grupo expresa que no tienen conocimiento de los mismos.

Pregunta 34: ¿Para reconocer las actividades que se realizan en un puesto determinado, es necesario el manual de análisis y descripción de puestos?

Objetivo: Determinar si es necesario el manual de análisis y descripción de puestos para reconocer las actividades que se realizan.

Tabla # 34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	79%
No	11	16%
N/C	3	5%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En función al cuadro anterior de los 68 empleados encuestados a los cuales se les pregunto, si es necesario el manual de análisis y descripción de puestos para reconocer las actividades que se realizan; un 79 % dijo que si es necesario, un 16% considera lo contrario, y el 5% restantes no contestaron.

Interpretación:

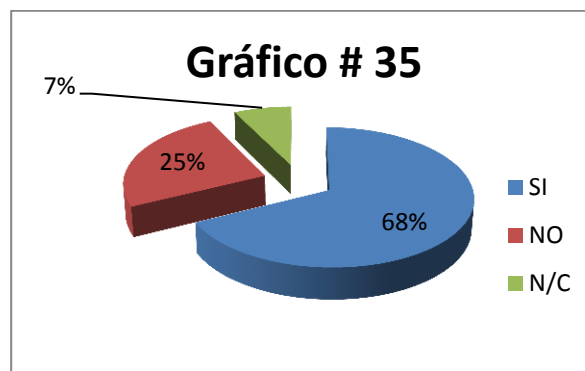
De acuerdo a los datos obtenidos sobre la pregunta antes mencionada la mayor parte de las personas encuestadas, manifiestan que si es necesario la creación del manual de análisis y descripción de puestos para conocer sus responsabilidades; mientras que un porcentaje menor de estos consideran que no es necesaria la creación de análisis y descripción de puestos.

Pregunta 35: ¿Para usted cuando se incorpora un nuevo recurso humano se le da el tiempo necesario para que comprenda sus funciones dentro de la alcaldía?

Objetivo: Estar al tanto si se le da el tiempo necesario al empleado para que comprenda su función dentro de la alcaldía.

Tabla # 35

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	68%
No	18	25%
N/C	5	7%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Haciendo referencia a que si le dan tiempo a la incorporación de nuevos empleados para que comprendan sus funciones dentro de la alcaldía, de los 68 empleados encuestados; el 68% opinan que si tiene un periodo de adaptación y hacen mención que el reglamento de la carrera administrativa para las alcaldías lo exige; otro 25% opinan que no se les da tiempo; mientras que un 7 % prefirieron no contestar.

Interpretación:

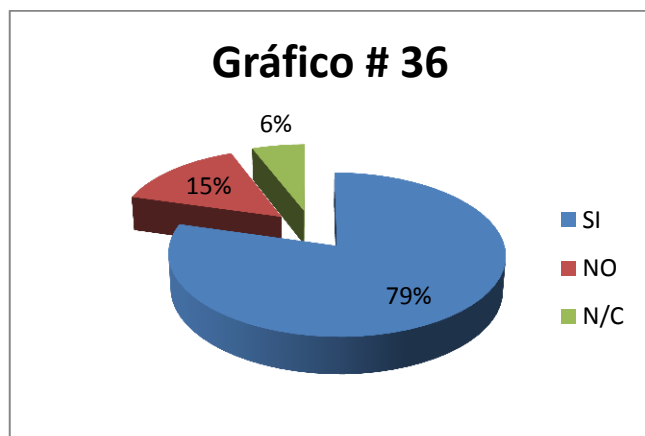
En base a los datos obtenidos de las personas encuestadas un número mayoritario coinciden en que Si, se le otorga un tiempo prudencial al nuevo empleado para que esté se adapte y comprenda las funciones que debe de realizar en su puesto de trabajo. Y una minoría manifiesta todo lo contrario.

Pregunta 36: ¿Cómo empleado de la Alcaldía, considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?

Objetivo: Indagar si los empleados de la alcaldía se consideran eficientes y eficaces en la realización de sus labores.

Tabla # 36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	79%
No	10	15%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Del los 68 empleados encuestados el 79 % opinan que si son eficientes y eficaces en la realización de sus labores, un 15 % afirman lo contrario que no se consideran ser eficientes y eficaces, mientras que el 6 % restantes optaron por no contestar.

Interpretación:

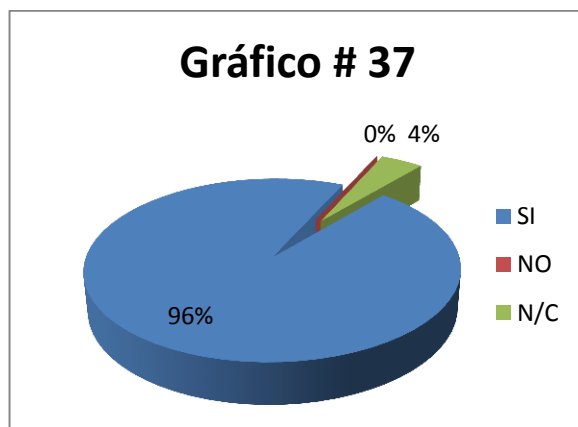
Según datos obtenidos en la encuesta la mayor parte de los encuestados coinciden en que al momento de realizar sus labores; lograr hacerlas con la mayor eficiencia y eficacia posible; a pesar de ello una parte menor de estos manifestaron no lograr concretar esa eficiencia y eficacias en la realización de sus labores cotidianas.

Pregunta 37: ¿Cuándo usted desempeña sus labores logra ser efectivo, y logra que los usuarios se marchen satisfechos con su trabajo?

Objetivo: Indagar si cuando los empleados desempeñan sus labores logran ser efectivo, y a la vez que los usuarios se marchen satisfechos con su trabajo.

Tabla # 37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	96%
No	0	0%
N/C	3	4%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De los 68 empleados encuestados el 96 % opinan que si desempeñan sus labores y suelen ser efectivos, y a la vez logran que los usuarios se marchen satisfechos con su trabajo, mientras que el 0% considera lo contrario, finalmente el 4% restante prefirieron no contestar.

Interpretación:

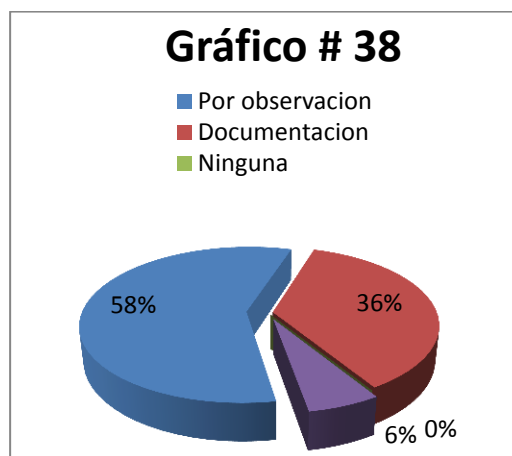
Conforme a los resultados arrojados en la investigación, sobre la pregunta anterior podemos decir que; la mayor parte de los empleados encuestados manifiestan realizar sus tareas de una forma efectiva y los usuarios se marchan satisfechos con su trabajo. Mientras tanto un porcentaje baste menor no opinan nada acerca de ello.

Pregunta 38: ¿Cómo le evalúan la productividad en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer como evalúan la productividad de los empleados en su trabajo.

Tabla # 38

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por Observación	40	58%
Documentación	24	36%
Ninguna Forma	0	0%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De los datos obtenidos de los 68 empleados de la alcaldía municipal de Chinameca, podemos decir que al 58% de estos le evalúan su productividad en su trabajo por medio de observación, mientras que a otro 36 % por medio de documentación, y el 6% restantes prefirieron no contestar.

Interpretación:

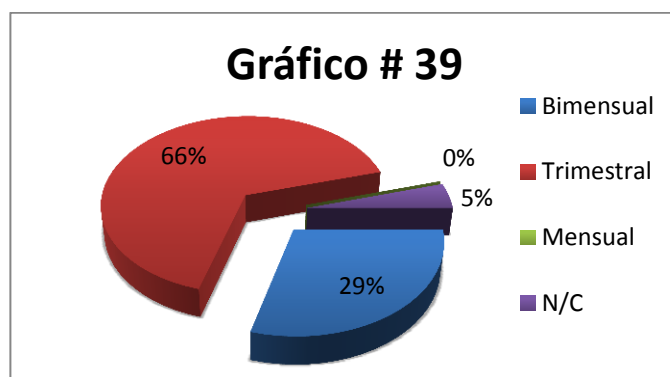
Según la información recopilada en las encuestas, la mayor parte de los encuestados coincidieron en manifestar que la forma en que se les evalúa su productividad es mediante observación directa durante la realización de su jornada de trabajo. Y un porcentaje menor revelaron que son evaluados a través de la realización de informes realizados por el jefe de Unidad.

Pregunta 39: ¿Reciben Capacitaciones para obtener un mejor desempeño y cada cuanto tiempo las reciben?

Objetivo: Investigar si los empleados reciben capacitaciones para obtener un mejor desempeño y cada cuanto tiempo se las reciben.

Tabla # 39

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bimensual	20	29%
Trimestral	45	66%
Mensual	0	0%
N/C	3	5%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De la encuesta suministrada a los 68 empleados de la alcaldía, el 29% opinan que las capacitaciones se realizan bimensualmente; el 66% aseguran que es trimestral, mientras que el 0% mensual, y un 5% no contestaron.

Interpretación:

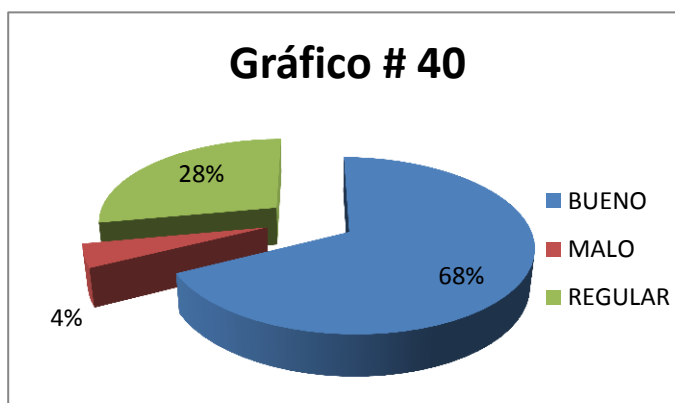
De acuerdo a los datos obtenidos de la interrogante anterior la mayor parte de los encuestados, expresaron que las capacitaciones que reciben se han dado en un lapso de tiempo aproximado de cada tres meses decir trimestralmente. Y una proporción minoritaria manifestaron que las capacitaciones las reciben cada dos meses es decir bimensualmente.

Pregunta 40: ¿Cómo considera el mantenimiento (Disciplina, higiene y seguridad; calidad de vida) de las personas dentro de la institución?

Objetivo: Identificar como es el monitoreo de las personas dentro de la institución.

Tabla # 40

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	46	68%
Malo	3	4%
Regular	19	28%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Con relación a los datos obtenidos en la investigación realizada a los 68 empleados encuestados y que se les pregunto ¿Cómo considera el mantenimiento (Disciplina, higiene y seguridad; calidad de vida) de las personas dentro de la institución? un 68% manifestaron que es bueno, un 4% se inclinan en decir que es regular, mientras que un 28% opinaron que es malo.

Interpretación:

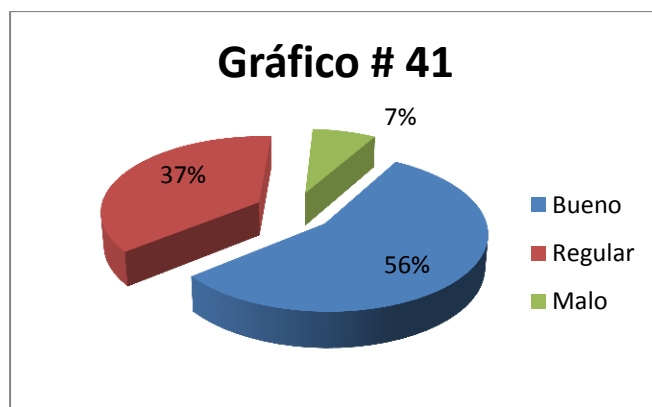
Conforme a los datos recopilados mediante las encuestas suministradas a los empleados, una gran mayoría de estos coinciden en que; el mantenimiento en cuanto a la disciplina, calidad de vida e higiene y seguridad laboral que reciben por parte de la institución se puede catalogar como buena. Mientras que la parte restante que es un porcentaje menor consideran que este tipo de mantenimiento es malo.

Pregunta 41: ¿Cómo considera el monitoreo (a través de base de datos y sistemas de información gerencial) de las personas dentro de la institución?

Objetivo: Identificar como es el monitoreo de las personas dentro de la institución.

Tabla # 41

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	38	56%
Malo	25	37%
Regular	5	7%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Con respecto a los 68 empleados encuestados y que se les pregunto cómo considera el monitoreo (a través de base de datos y sistemas de información gerencial) de las personas dentro de la institución, un 56% dijo que era bueno, un 37% se inclinan a decir que es regular, mientras que un 7% opinaron que es malo.

Interpretación:

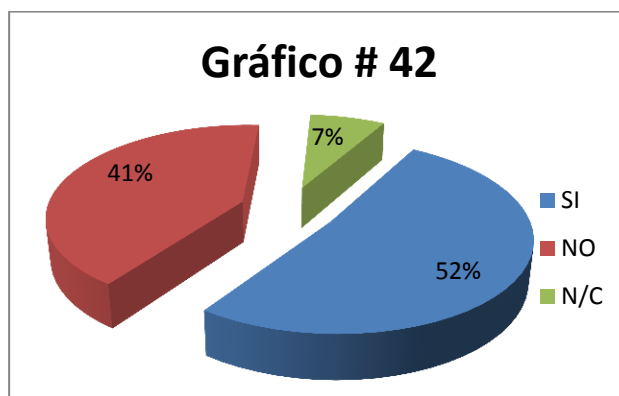
Basados en la pregunta anterior se puede decir que, para la mayoría de las personas encuestadas el monitoreo que se da dentro de la institución es bastante bueno, otro porcentaje de estos consideran que el tipo de base de datos; e información gerencial utilizado hasta el momento es regular y un porcentaje menor lo consideran bastante malo.

Pregunta 42: ¿En alguna ocasión le han delegado autoridad a usted?

Objetivo: Indagar si alguna vez le han delegado autoridad a los empleados.

Tabla # 42

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	52%
No	28	41%
N/C	5	7%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De la encuesta realizada a los 68 empleados de la alcaldía municipal de Chinameca; el 52 % respondió que Si se le ha delegado autoridad, mientras que el 41 % señalan que no, finalmente el 7% restante optaron por no contestar.

Interpretación:

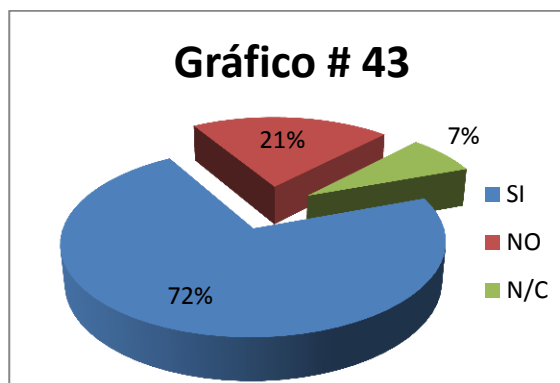
En relación a la pregunta anterior a cerca de que si en algún momento se les ha delegado autoridad, la mayor parte de estos concuerdan en que Sí se les ha delegado autoridad alguna en más de una ocasión. Mientras que otra parte considerablemente menor manifestó que, no que nunca se les ha brindado ningún tipo de autoridad para poder tomar decisiones.

Pregunta 43: ¿Considera que delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados?

Objetivo: Identificar si delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados.

Tabla # 43

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	72%
No	14	21%
N/C	5	7%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Haciendo referencia a los 68 empleados encuestados de la alcaldía municipal de Chinameca; el 72% respondieron que si consideran que delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados, mientras que el 21 % señalan que no, y finalmente el 7% de los restantes optaron por no contestar.

Interpretación:

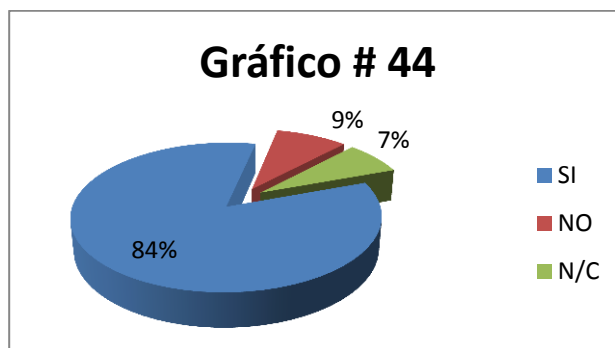
En base a datos recopilados mediante las encuestas suministradas anteriormente podemos decir que; para la mayor parte de los empleados el delegarles autoridad es una práctica los hace sentirse con mas confianza en si mismo y al mismo tiempo con una mayor responsabilidad al realizar sus labores. Mientras que una parte minoritaria consideran que no les trae ningún tipo de beneficio.

Pregunta 44: ¿El ambiente laboral que vive dentro de la Alcaldía le permite un equilibrio laboral, dinamismo y bienestar?

Objetivo: Conocer como es el ambiente laboral que hay dentro de la alcaldía y si permitir un equilibrio laboral, dinamismo y bienestar.

Tabla # 44

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	84%
No	6	9%
N/C	5	7%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

De los 68 empleados de la alcaldía municipal de Chinameca, podemos decir que el 84% de estos considera que el ambiente laboral que hay dentro de la alcaldía si permite un equilibrio laboral, dinamismo y bienestar, mientras que un 9% optan por decir que no es así, y el 7% de los restantes prefirieron no contestar.

Interpretación:

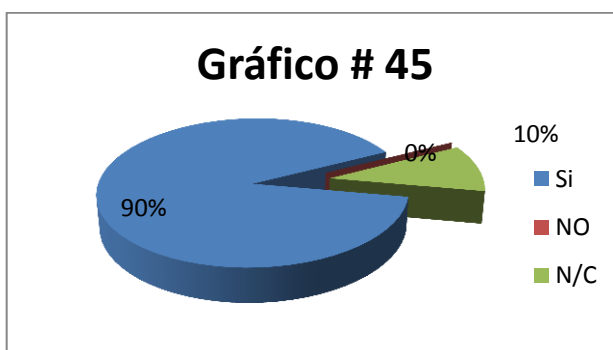
En relación a los datos obtenidos por medio de la encuesta una colectividad bastante amplia aseveran que el ambiente laboral que se vive dentro de la municipalidad, les genera bienestar, dinamismo y al mismo tiempo este les permite alcanzar un equilibrio en la realización de sus labores. A pesar de ello un numero considerable de encuestados opinaron todo lo contrario.

Pregunta 45: ¿Considera necesario las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal?

Objetivo: Investigar si los empleados consideran necesario las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la institución.

Tabla # 45

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	90%
No	0	0%
N/C	7	10%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Como podemos observar en los datos del cuadro anterior de los 68 empleados encuestados, a los cuales se les pregunto que si consideran necesario las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la institución, un 90% dijo que si; mientras que el 0% señalan que no, y un 10% decidió no contestar.

Interpretación:

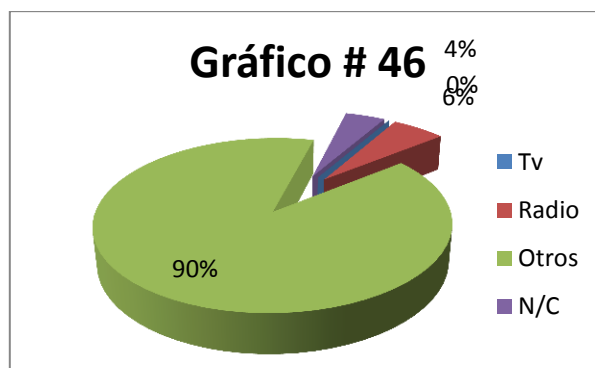
Con relación a la pregunta antes mencionada y en base a los resultados obtenidos, podemos decir que para un alto porcentaje de las personas encuestadas; la realización del proceso de reclutamiento selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal es muy necesaria, para contar con personal altamente calificado en cada área o unidad que posee la municipalidad.

Pregunta 46: ¿De qué manera atraen candidatos calificados a la alcaldía, cuando se considera necesario llenar una vacante?

Objetivo: investigar de qué manera atraen candidatos calificados a la alcaldía.

Tabla # 46

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tv	0	0%
Radio	4	6%
Otro	61	90%
N/C	3	4%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Con respecto a los 68 empleados encuestados y que se les preguntó de que manera atraen a los candidatos calificados a la alcaldía, cuando consideran necesario llenar una vacante; estos manifestaron lo siguiente para el 0% es por medios televisivos; mientras que un 6% dijeron que por medios radiales; mientras que un 90% señalan que por otros medios se dieron cuenta de la vacante; y un 4 % no contesto.

Interpretación:

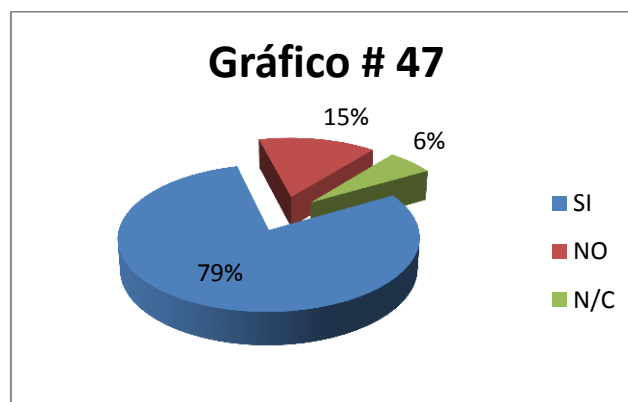
En relación a los datos obtenidos en las encuestas la mayor parte de las personas encuestadas coincidían en manifestar que la forma mediante la cuál se dieron cuenta de las vacantes existentes en la municipalidad. No fue a través de ninguno de los medios de comunicación existen en el país sino por otro medios diferentes a este antes mencionado.

Pregunta 47. ¿Se pone en práctica el esfuerzo individual dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si se pone en práctica el esfuerzo individual dentro de la institución.

Tabla # 47

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	79%
No	10	15%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En cuanto a los datos obtenidos de los 68 empleados encuestados, que se les pregunto si se pone en práctica el esfuerzo individual dentro de la institución; un 79% manifestaron que si se pone en práctica el esfuerzo, el 15% señalan que no, mientras que el 6% de los restantes decidieron no contestar.

Interpretación:

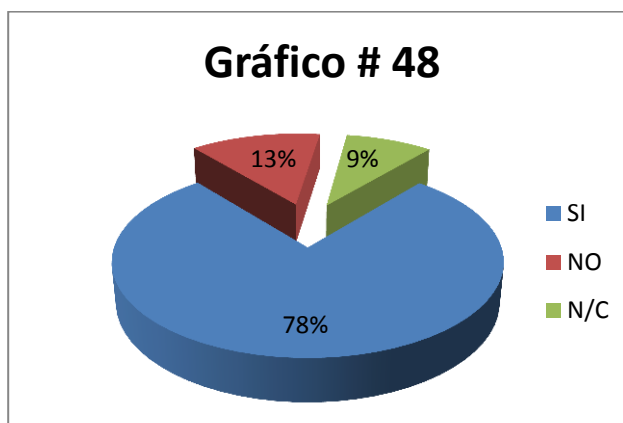
Con relación a que si en la municipalidad se pone en practica la realización del esfuerzo individual de los empleados, la mayor parte de estos consensaron en que si esta practica es tomada muy en cuenta por parte de los jefes de unidad. A pesar de ello un menor porcentaje de los encuestados manifestaron que eso no es muy tomado en cuenta dentro de la municipalidad.

Pregunta 48. ¿Se considera un empleado competitivo dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si los empleados se consideran ser competitivo dentro de la alcaldía.

Tabla # 48

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	78%
No	9	13%
N/C	6	9%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Por medio de los datos obtenidos a través de los 68 empleados encuestados, que se les pregunto si consideran ser empleados competitivos; un 78% manifestaron que si suelen ser personas competitivos, un 13 % opinaron que no, mientras que un 9% prefirieron no contestar.

Interpretación:

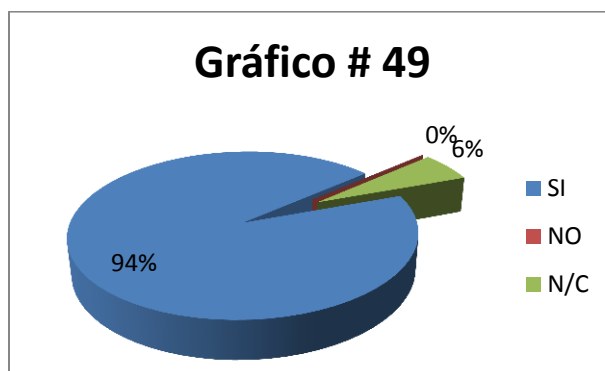
Con respecto a información recabada a través de la encuesta podemos observar que un elevado número de las personas que fueron encuestadas; si consideran que es necesario ser competitivas entre ellas mismas, y una minoría de esos manifestaron que no son ni se consideran ser competitivos ante sus compañeros de trabajo.

Pregunta 49. ¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

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

Tabla # 49

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	94%
No	0	0%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los datos obtenidos, podemos decir que de los 68 empleados encuestados; el 94% manifiestan que si se siente motivado en su puesto de trabajo; un 0% consideran que no s; y el 6% de los restantes prefirieron no contestar.

Interpretación:

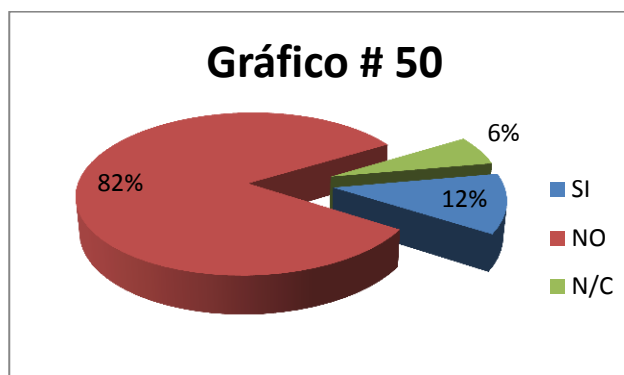
En base a los resultados obtenidos con respecto a la pregunta antes mencionada podemos aseverar que, la mayor parte de las personas encuestadas aseguran que Si se sientes bastante motivadas en su puesto de trabajo. Mientras que un porcentaje bastante inferior prefirió no dar ningún tipo de versión ante dicha interrogante.

Pregunta 50. ¿Existen sindicatos de trabajo dentro de la municipalidad?

Objetivo: Investigar la existencia de sindicatos dentro de la municipalidad.

Tabla # 50

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	12%
No	56	82%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los datos obtenidos en la investigación, podemos decir que de los 68 empleados encuestados; el 16% opinan que Si existen sindicatos dentro de la municipalidad, mientras que el 82% se inclinan en decir que No dentro de la municipalidad no existen sindicatos, y finalmente el 6% de los restantes no contestaron.

Interpretación:

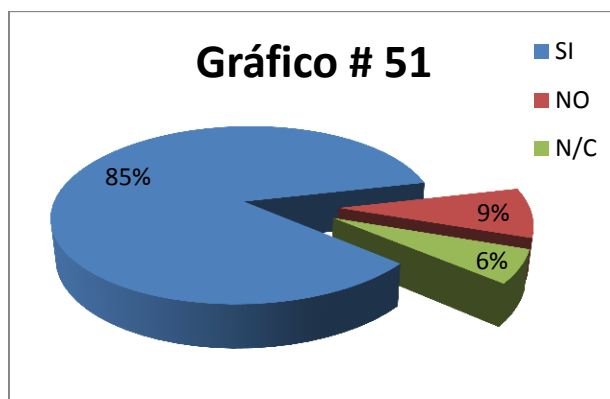
Según los datos obtenidos de las encuestas a cerca de que si en la municipalidad existen sindicatos de los trabajadores. La mayoría de estos manifestaron que dentro de la municipalidad no existe ningún tipo de organización de esa naturaleza; por tal razón ellos no han sido afiliados a ningún tipo de sindicato. Para que este haga valer sus derechos como trabajadores, mientras que una minoría manifestaron de que si existían.

Pregunta 51: ¿Se considera satisfecho y confiado en la institución?

Objetivo: Indagar si el empleado se siente satisfecho y confiado en la institución.

Tabla # 51

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	85%
No	6	9%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Tomando de referencia el cuadro anterior, podemos decir que de los 68 empleados encuestados; el 85.00% manifiestan que Si se siente satisfecho y confiado en la institución; mientras que el 9 % se inclinan a decir que no; finalmente el 6% de los restantes decidieron no contestar.

Interpretación:

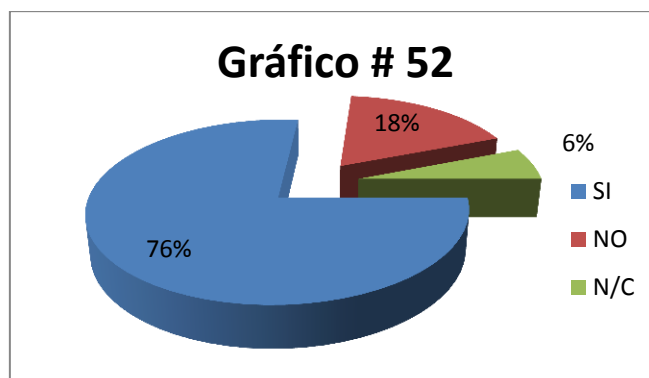
Con respecto a los resultados obtenidos a cerca de la pregunta antes mencionada podemos decir que; la mayor parte de las personas que han sido encuestadas coinciden en asegurar que se sienten totalmente satisfechos y confiados dentro de la municipalidad. A pesar de ello un número bastante bajo manifestaron que ellos no se sienten lo suficientemente satisfecho ni confiados dentro de la institución.

Pregunta 52: ¿Considera que se le dan oportunidades de mejora dentro de la alcaldía?

Objetivo: Verificar si se le dan oportunidades de mejora dentro de la alcaldía.

Tabla # 52

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	76%
No	12	18%
N/C	4	6%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Según los datos obtenidos en la investigación, podemos decir que de los 68 empleados encuestados; el 76% opinan que Si se le dan oportunidades de mejora dentro de la alcaldía, mientras que el 18% se inclinan a decir que no tiene oportunidades de mejorar, y finalmente el 6% de los restantes no contestaron.

Interpretación:

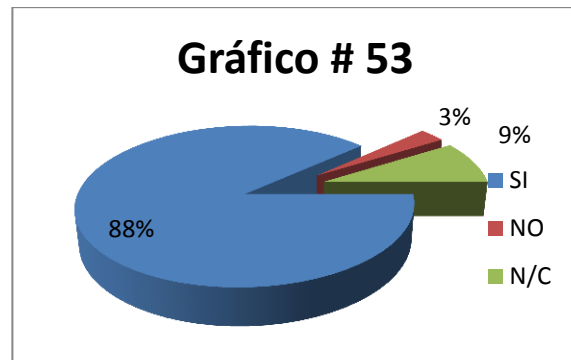
Basados en los resultados obtenidos anteriormente y reflejados en la grafica podemos decir que una gran mayoría de las personas encuestadas, aseguran que dentro de la municipalidad optan por tener oportunidades mejorar en el ámbito laboral. Mientras que una minoría de estos consideran que no tiene ninguna posibilidad de progreso personal ni laboral.

Pregunta 53: ¿Considera necesario las oportunidades (ascensos) dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si es necesario las oportunidades dentro de la institución.

Tabla # 53

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	88%
No	2	3%
N/C	6	9%
Total	68	100 %



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

A través de la información obtenida de los empleados de la alcaldía municipal de Chinameca, podemos decir que de los 68 encuestados; el 88% considera que si son necesarias las oportunidades (ascensos) dentro de la institución, el 3% afirma lo contrario, finalmente un 9% no de estos no contestaron.

Interpretación:

Haciendo referencia a la pregunta expuesta anteriormente y a los datos obtenidos en los resultados de la encuesta podemos decir que; la mayor parte de los empleados coinciden en que si son necesarias las oportunidades de ascender dentro de la municipalidad para lograr así un mejor estatus laboral y social. Mientras que un porcentaje bastante bajo manifestaron que no son necesarias las oportunidades de asenso ya que ellos no aspiran a más.

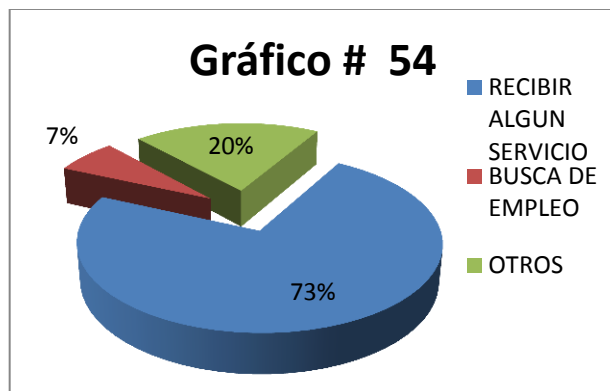
TABULACIONES DE LOS USUARIOS

Pregunta 54 ¿Por qué motivo ha visitado usted la Alcaldía Municipal de Chinameca?

Objetivo: Conocer las razones por las que los usuarios visitan la alcaldía.

Tabla # 54

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recibir Algún Servicio	91	73%
Busca De Empleo	25	20%
Otros	9	7%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas se detallan los siguientes resultados: el 73% de los encuestados, los que representan a 91 personas entrevistadas, expresan que la razón de sus visitas a la alcaldía municipal es para recibir algún servicio, en tanto el 20%, que son 25 personas entrevistadas, es por otros motivos, mientras que el 7%, que representan a 9 personas, es para buscar empleo.

Interpretación:

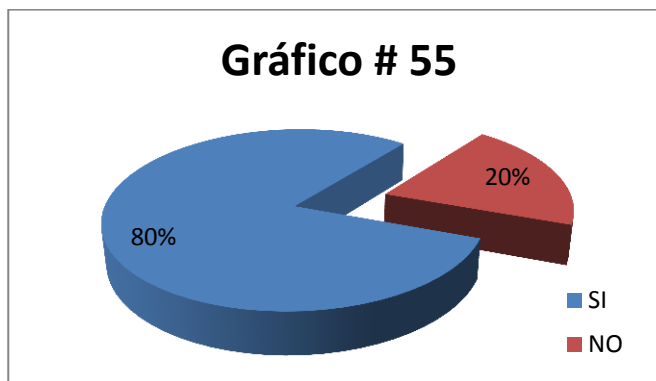
La mayoría de los habitantes de la comunidad visitan la alcaldía para recibir algún servicio, mientras que un pequeño grupo es por otras razones y en busca de empleo; es por ello, que se puede decir que la Alcaldía Municipal es visitada por los miembros de la comunidad para hacer uso de los servicios que ofrece, así como en un menor número es visitada para otros fines como solicitar empleo en la misma.

Pregunta 55 ¿Considera usted que el personal que posee la alcaldía municipal se administra adecuadamente?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre la si el recurso humano se administra de forma adecuada en la alcaldía.

Tabla # 55

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	80%
No	25	20%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Considerando los resultados de las encuesta se obtienen los siguientes resultados: el 80% de las personas encuestadas, que representan a 100 personas entrevistadas, afirman que el recurso humano de la alcaldía municipal se administra de manera adecuada, en contraste el 20% dice que no, que representan 25 personas entrevistadas.

Interpretación:

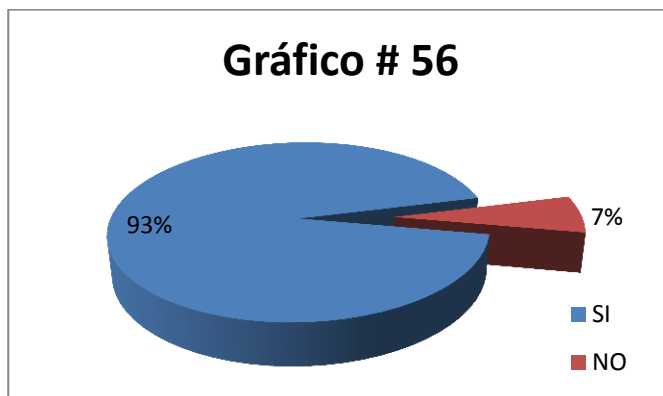
La mayoría de los usuarios expresa que el recurso humano es bien administrado, sin embargo, un pequeño grupo dice que no; en base a ello se puede afirmar que las personas, según la opinión de la comunidad, el recurso humano de la Municipalidad es administrado de forma adecuada para el buen funcionamiento de las actividades de la misma.

Pregunta 56 ¿Considera usted que el personal que posee la alcaldía efectúa su trabajo correctamente?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre si el desempeño laboral de empleados es el correcto.

Tabla # 56

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	93%
No	9	7%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos en las encuestas se considera lo siguiente: el 93% de las personas encuestadas, que son 116 individuos entrevistados, considera que el recurso humano de la alcaldía municipal desempeña de forma adecuada sus funciones, mientras que el 7% restante opina que no, lo que representa a 9 individuos entrevistados.

Interpretación:

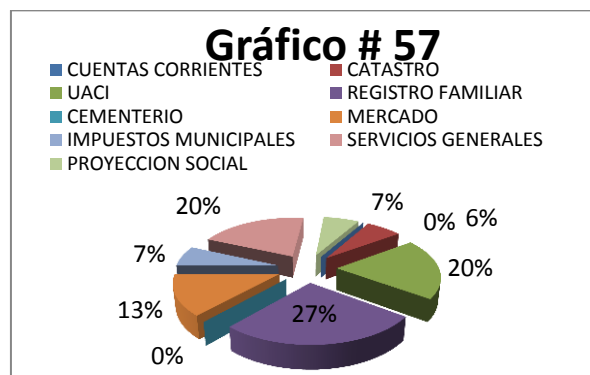
La mayoría de la población encuestada afirma que el recurso humano que posee la alcaldía desarrolla de forma adecuada sus funciones, mientras un pequeño grupo opina que no; por lo tanto, se puede afirmar que el recurso humano que la Alcaldía Municipal posee desarrolla de forma adecuada cada una de sus funciones lo que contribuye al buen funcionamiento de las actividades de la misma.

Pregunta 57 ¿En cuál de las siguientes unidades de la alcaldía solicita usted servicios?

Objetivo: Conocer cuál de las unidades es la más visitada por los usuarios en la alcaldía.

Tabla # 57

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cuentas Corrientes	9	7%
Catastro	8	6%
UACI	25	20%
Registro Familiar	34	27%
Cementerio	9	7%
Mercado	0	0%
Impuestos Municipales	15	13%
Servicios Generales	0	0%
Proyección Social	25	20%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: El 27% que representa a 34 individuos encuestados, expresa que visita el registro familiar; un 20% que representa a 25 individuos expresa que visita la UACI; otro 20% que en igual proporción representa 25 individuos entrevistados, visita la unidad de servicios generales; un 13% que equivale a 15 individuos entrevistados, expresa que visita la unidad de mercados; el 7% que representa a 9 individuos, expresa que visita la unidad de impuestos municipales, un 7% que de igual forma representa a 9 individuos entrevistados, afirman que visitan proyección social y por último el 6% que representan a los 8 individuos restantes, aseguran visitar la unidad de catastro.

Interpretación:

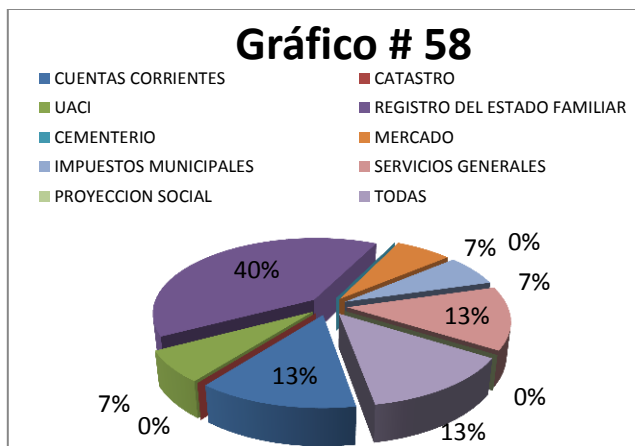
Los habitantes de la comunidad visitan Alcaldía Municipal para hacer uso en su mayoría de la unidad de Registro del Estado Familiar, por tanto, se puede afirmar que es la unidad con mayor prestación de servicios de la municipalidad por la naturaleza de sus actividades.

Pregunta 58. De todas las unidades mencionadas anteriormente. ¿Cuál considera más eficiente?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre cuál de las unidades de la alcaldía es más eficiente.

Tabla # 58

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cuentas Corrientes	16	13%
Catastro	0	0%
UACI	9	7%
Registro del Estado Familiar	50	40%
Cementerio	0	0%
Mercado	9	7%
Impuestos Municipales	9	7%
Servicios Generales	16	13%
Proyección Social	0	0%
Todas	16	13%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En relación a los resultados de las encuesta se presenta la siguiente información: el 40% de las personas encuestadas, en son 50 individuos entrevistados, expresan que la unidad de la alcaldía que consideran más eficiente es el registro del estado familiar; un 13%, que representan a 16 individuos, que la unidad de cuentas corrientes; otro 13%, que son 16 individuos, expresan que servicios generales; otro 13%, que son 16 individuos, que todas las unidades, entre tanto un 7%, que son 9 individuos, que impuestos municipales; otro 7%, que son 9 individuos entrevistados, que la unidad de mercado, otro 7%, son 9 individuos entrevistados, que la UACI.

Interpretación:

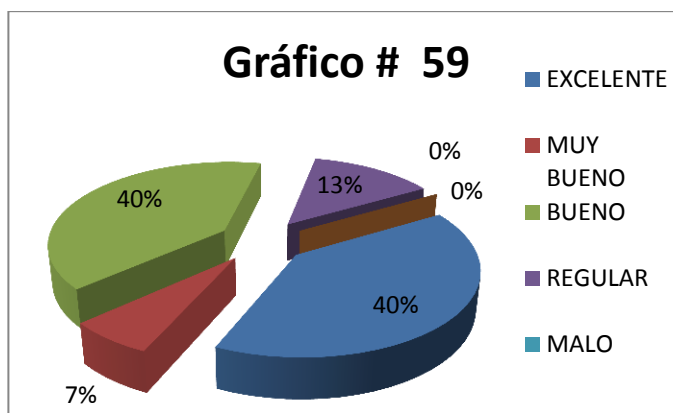
Basados en los resultados anteriores se puede afirmar que la unidad más eficiente que posee la Alcaldía Municipal es el Registro del Estado Familiar ya que es la más utilizada por la población en general.

Pregunta 59 ¿Cómo evalúa el servicio que le presta el personal de la alcaldía municipal?

Objetivo: Conocer cómo evalúa el usuario el servicio que brinda el personal de la alcaldía municipal.

Tabla # 59

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	50	40%
Muy Bueno	9	7%
Bueno	50	40%
Regular	16	13%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Considerando los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: el 40% de los encuestados, que son 50 personas, expresa que el servicio proporcionado por el personal de la alcaldía es excelente, mientras que otro 40%; que de igual forma representa 50 individuos encuestados, que es bueno; un 13%, representando a 16 individuos, que evalúan el servicio como regular; un 7%, representando a 9 individuos que evalúan como muy bueno.

Interpretación:

Conforme a los resultados anteriores, se puede afirmar que el servicio proporcionado por el recurso humano que posee la Alcaldía Municipal es calificado como excelente por un buen número de personas, en tanto que de igual forma se le califica como bueno por otro grupo de igual proporción.

Pregunta 60 ¿Al solicitar los servicios que presta la municipalidad usted espera que esta le proporciones?

Objetivo: Conocer las expectativas que el usuario tiene cuando utiliza los servicios de la municipalidad.

Tabla # 60

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicios Más Eficientes	9	7%
Solución Rápida A Su Problema	16	13%
Ambas	100	80%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 80% de las personas encuestadas lo que representa a 100 individuos, esperan que al solicitar los servicios de la municipalidad servicios más eficientes y solución rápida a su problema; mientras que un 13%, lo que representa a 16 individuos entrevistados, espera solución rápida a su problema y un 7%, que son 9 individuos, esperan servicios más eficientes.

Interpretación:

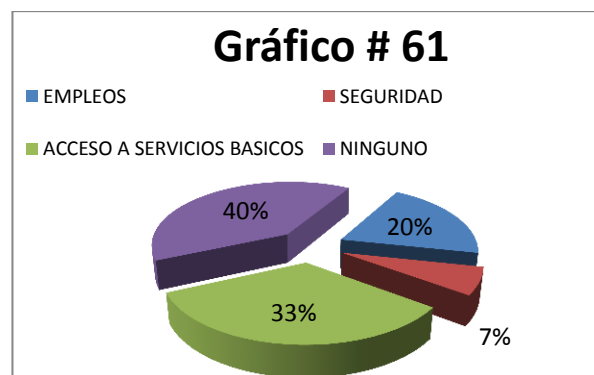
Conforme a los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía municipal, se puede afirmar que los mismos al acudir a solicitar algún servicio a la misma espera que estos sean eficientes y que les proporcionen solución rápida a los problemas que puedan se pueden presentar en el proceso.

Pregunta 61 ¿Qué tipo de beneficios proporciona la alcaldía municipal a la comunidad?

Objetivo: Conocer si los usuarios conocen los beneficios que proporciona la alcaldía municipal a la comunidad.

Tabla # 61

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Empleos	25	20%
Seguridad	9	7%
Acceso A Servicios Básicos	41	33%
Ninguno	50	40%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Respaldados en los resultados se detalla lo siguiente: el 40% de los encuestados, que representa a 50 individuos, expresa que la alcaldía municipal no aporta ningún beneficio a la comunidad; mientras que el 33% que equivale a 41 personas expresa que acceso a los servicios básicos; un 20% equivalente a 25 personas dice que empleos y un 7% que representan 9 que seguridad.

Interpretación:

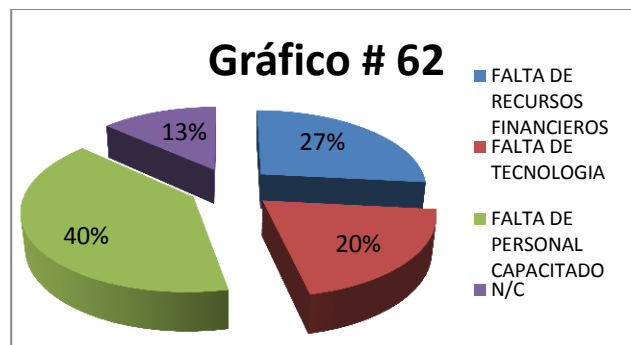
Conforme a los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de la comuna se afirma que de las personas encuestadas la mayoría expresa que no reciben ningún beneficio de la alcaldía municipal, mientras que un grupo afirma que recibe acceso a servicios básicos, otro grupo considera que empleos, mientras que seguridad.

Pregunta 62 ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal?

Objetivo: Investigar si es del conocimiento de los usuarios los problemas que enfrenta la alcaldía.

Tabla # 62

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta De Recursos Financieros	34	27%
Falta De Tecnología	25	20%
Falta De Personal Capacitado	50	40%
N/C	16	13%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

En conformidad a los resultados de las encuestas, se detalla lo siguiente: El 40% de los encuestados expresa, que equivale a 50 personas de las encuestadas, expresan que el principal problema que la alcaldía enfrenta es la falta de personal capacitado; mientras que un 27% que equivale a 34 personas de las encuestadas expresan que es la falta de recursos financieros; un 20% representado por 25 personas expresan que es la falta de tecnología y un 13% que equivale a 16 personas no contesto.

Interpretación:

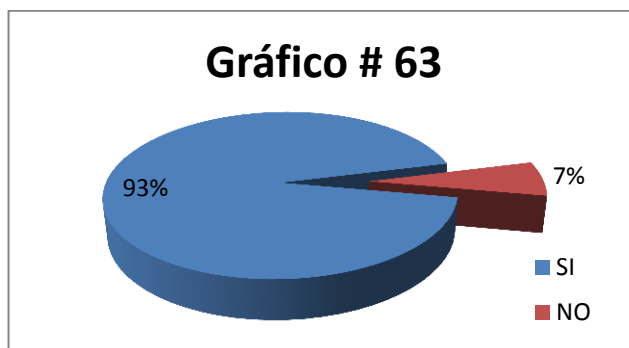
En base a los resultados de las encuestas realizadas los usuario de la comuna, se puede afirmar que la mayoría de las personas entrevistadas expresan que el mayor problema que enfrenta la alcaldía municipal es la falta de personal capacitado, mientras que un grupo dice que es la falta de recursos financieros y mientras que otro grupo afirma que es la falta de tecnología.

Pregunta 63 ¿Considera necesario que los empleados de la municipalidad se capaciten constantemente?

Objetivo: Indagar sobre la opinión de los usuarios sobre la necesidad de capacitación que puedan tener los empleados de la municipalidad.

Tabla # 63

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	93%
No	9	7%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 93% de las personas encuestadas, que equivale a 116 personas que expresan que es necesaria la capacitación constante de los empleados de la municipalidad y el 7% equivalente a 9 personas dice que no.

Interpretación:

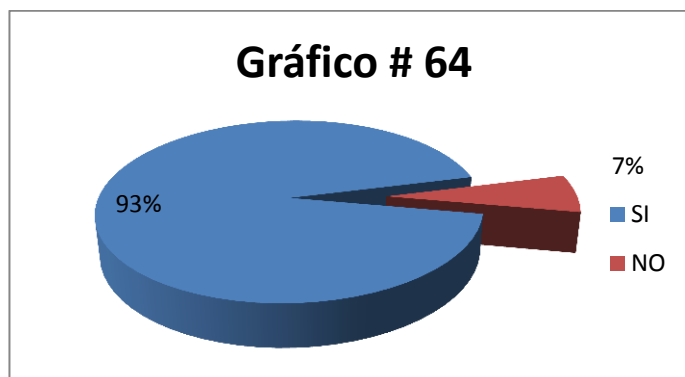
En base a los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios la alcaldía, se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas afirma que es necesaria la capacitación constante de los empleados de la municipalidad para un mejor desempeño, pero un pequeño grupo dice que no.

Pregunta 64. ¿Considera que si se motivara al personal de la institución mejoraría su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre si la motivación al personal mejorara su desempeño laboral.

Tabla # 64

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	93%
No	9	7%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

En base a los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 93% de las personas encuestadas, equivalentes a 116 personas que afirman que es necesario motivar al personal para que su desempeño mejore; en tanto un 7% que equivale a 9 personas que dicen que no es necesario motivar al personal.

Interpretación:

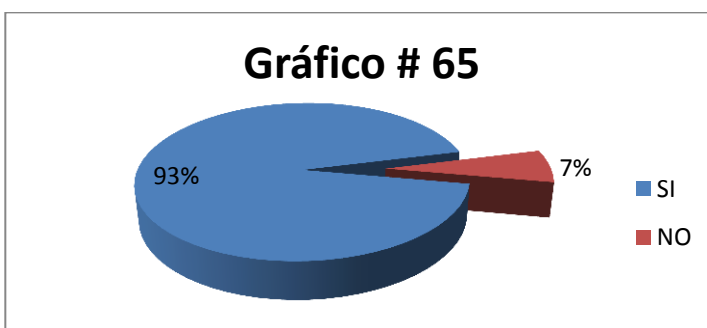
Conforme a los resultados de las encuestas se puede afirmar que la mayoría de los encuestados opina que es de vital importancia la motivación del personal de la alcaldía para que su desempeño mejore y por ende todas las actividades en general de la Municipalidad, mientras tanto un pequeño grupo dice que no es necesario.

Pregunta 65 ¿Considera adecuado que exista un departamento de recursos humanos que se encargue de reclutar y seleccionar empleados competitivos?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre si la existencia de un departamento de recursos humanos en la municipalidad es adecuada para que este se encargue de reclutar y seleccionar a empleados competitivos.

Tabla # 65

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	116	93%
NO	9	7%
TOTAL	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Según los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 93% de las personas encuestadas, que equivalen a 116 individuos que expresa que es necesaria la existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de reclutar y seleccionar empleados competitivos; mientras que un 7%, equivalentes a 9 personas que afirman que no es necesario.

Interpretación:

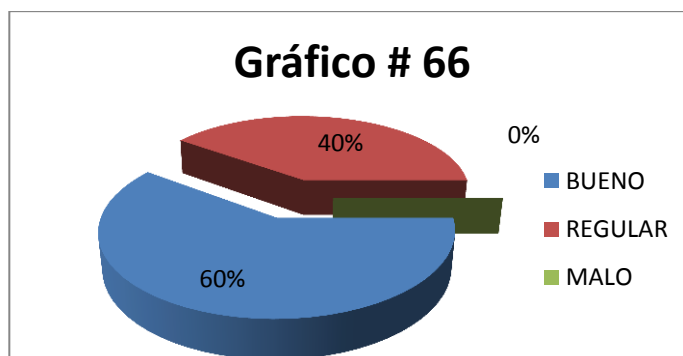
De conformidad a los resultados de las encuestas anteriormente detallados se puede asegurar que la mayoría de los encuestados opina que es necesaria la existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de reclutar y seleccionar empleados competitivos, solo un pequeño grupo dice que no es necesario.

Pregunta 66 ¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre la calificación del ambiente laboral en la alcaldía.

Tabla # 66

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	75	60%
Regular	50	40%
Malo	0	0%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 60% de las personas encuestadas, representado por 75 personas, califica el ambiente laboral como bueno; mientras un 40%, equivalente a 50 personas entrevistadas, lo califica como regular.

Interpretación:

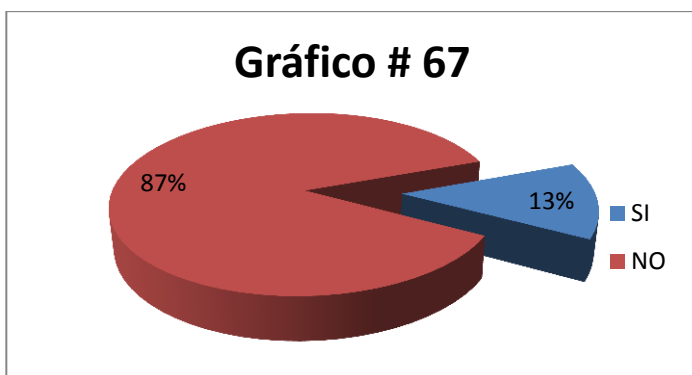
De conformidad a los resultados de las encuestas anteriormente detalladas, se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestas califica el ambiente laboral en la alcaldía como bueno mientras otro grupo como regular.

Pregunta 67 ¿En alguna ocasión los empleados de la alcaldía le han faltado el respeto?

Objetivo: Investigar si en alguna ocasión los empleados de la alcaldía le han faltado el respeto a los usuarios.

Tabla # 67

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	109	87%
No	16	13%
Total	125	100%



Fuente: Resultados de la Investigación.

Análisis:

Basados en los resultados de las encuestas se detalla lo siguiente: el 87% de las personas encuestas, equivalentes a 109 personas, expresan que los empleados de la alcaldía nunca les han faltado de respeto; mientras el 13%, equivalentes a 16 individuos, afirma que si.

Interpretación:

De conformidad a los resultados de las encuestas se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas expresan que los empleados de la alcaldía nunca les han faltado de respeto, mientras que un pequeño grupo expresan que sí.

Análisis de la entrevista realizada al Sr. Alcalde de Chinameca.

La alcaldía municipal no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento, la selección, inducción, capacitación y control del personal; es por ello, que se hace necesario la creación de este departamento. Los beneficios que la municipalidad obtendría con la creación del departamento de recursos humanos son muchos, entre ellos llevar un registro completo de los empleados, sus faltas, reconocimientos, periodos de incapacidad, permisos solicitados, etc.

La metodología utilizada para seleccionar a los empleados actualmente es la recepción de los diversos currículos que las personas interesadas en determinada plaza deposita en la alcaldía, se clasifican por tres categorías: administrativas, servicios generales y el CAM.

La forma de motivación utilizada actualmente por la municipalidad es el reconocimiento de las metas logradas por las unidades en sus diversas labores. Se ha programada capacitación trimestral al personal con el fin de mejorar sus servicios y desempeño en la alcaldía, evitando demoras en sus funciones, ya que por el momento todos los empleados que posee la alcaldía son nuevos por lo que carecen experiencia en el cargo.

Se considera necesario la implementación de los diversos manuales administrativos, aunque estos no se tienen en la comuna, por lo que se hace necesario su creación, incluyendo en estos la creación de la misión, visión, valores, organigrama, políticas, normas, etc.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones.

En base a la información recopilada tanto en teoría como la investigación de campo, se puede concluir que:

1. Según resultados de las encuestas tanto los empleados, los usuarios y el alcalde contestaron que la Municipalidad no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados de la alcaldía en general; por lo que existen deficiencias en toda la institución. También consideran que con la implementación de este obtendrán mejores beneficios y un buen control del recurso humano y los servicios serán de mayor calidad.
2. Haciendo énfasis en el reclutamiento y selección de personas; se concluye que la forma de reclutar y seleccionar personal dentro de la alcaldía del municipio de Chinameca no es la adecuada por que los encargados de estas funciones no son los indicados; los empleados de la institución manifiestan que el Concejo Municipal es el encargado de seleccionar y reclutar el nuevo personal y que es realizada de manera correcta; pero los usuarios que son quienes reciben los servicios opinan que no reclutan ni seleccionan personas idóneas. Cabe mencionar que estas no son personas adecuadas para ejecutar estas actividades.
3. Se determino que la institución en cuanto a la departamentalización, división de trabajo y estructura organizativa se refiere, no se encuentra estructurada, dado que no

existe ningún organigrama en la institución que defina la estructura de la misma; los empleados manifiestan conocer esta estructura pero que no se encuentra plasmada por escrito en ningún área de la municipalidad; también manifestaron que les delegan autoridad, la cual les beneficia e incentiva; para el alcalde, el Sr. Saúl Rivas, la división del trabajo es necesaria para que las labores realizadas sean mas eficientes, y que es necesario que exista el liderazgo. Pero al crear la unidad de recursos humano es necesaria una estructura que muestre la nueva unidad y con ello se definan formalmente las responsabilidades de cada individuo.

4. La alcaldía no cuenta con un manual de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal, que les permita conocer de los antecedentes de la organización. Pero además de ello carecen de los manuales de análisis y descripción de puesto y del manual de Organización y Funciones, los empleados manifestaron que desconocen la existencia de estos. También mencionaron que si les da tiempo para adaptarse, pero no se les ofrecen medios que sirvan como adaptadores a sus nuevos puestos de trabajo.
5. Se determino que en la alcaldía a los empleados no se les compensa por su buen desempeño, no se les da oportunidad de desarrollo en equipo; los empleados mencionaron que si se sienten confiados en su puesto de trabajo, además manifiestan que no reciben incentivos, las capacitaciones las reciben (cada tres meses), les evalúan su desempeño por medio de observación, les dan oportunidad de desarrollo en equipo, pero revelan que no se sienten motivados, que si existe comunicación entre empleado y el jefe inmediato.

6. Los usuarios consideran que los empleados deben ser capacitados con mayor frecuencia para que se les mejore los servicios que les brindan; El alcalde expreso que la evaluación que se les realiza a los empleados es por medio de la observación de cada jefe, y que la mejor forma de motivar al empleado es reconocerles a través felicitaciones en reuniones mensuales que realizan con el personal.

7. En base a la información recopilada se concluye, que la higiene y seguridad en el puesto de trabajo, no es el adecuado; aunque los empleados manifiestan que si existe un buen mantenimiento (disciplina, higiene y seguridad, calidad de vida). Pero el alcalde hizo saber que no son buenas las condiciones y menciono que la infraestructura del edificio no es del todo segura, además existe poco espacio para todos los empleados. También existen problemas por falta de compromiso por parte de los empleados y a la falta de políticas que sirvan como medio solucionador de problemas, estos se vuelven una dificultad cotidiana.

Recomendaciones.

En base a la información recopilada en la investigación de campo, se puede recomendar que:

1. Se debe Diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para que este se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados de los empleados de la Municipalidad; y de esta manera eliminar deficiencias en los empleados y sus jefes y llevar un buen control de personal.
2. La implementación de técnicas y herramientas adecuadas que ayuden a reclutar y seleccionar personal idóneo para ocupar un puesto.
3. Que se mantenga actualizada la organización realizando un constante monitoreo de cómo se encuentra estructurada la institución, revisar los niveles jerárquicos, observar constantemente a quien se le debe delegar autoridad, también es necesario crear una estructura organizativa donde se incluya la unidad de recursos humanos.
4. Es necesario crear un manual de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal, y que les permita conocer de los antecedentes de la organización, es necesario crear los manuales de análisis y descripción de puesto e instruir a los nuevos empleados para que estos se adapten fácilmente.
5. Utilizar técnicas de motivación e incentivos laborales, que ayuden a los empleados a concentrarse más en su trabajo, para que puedan perder el temor de ser sustituidos por nuevos elementos. También se deben realizar capacitaciones con temas administrativos,

de atención al cliente y de higiene y seguridad ocupacional impartidos por lo menos cada tres meses, para una mayor y mejor atención a los usuarios.

6. Se debe implementar políticas que contrarresten la falta de compromiso por los empleados hacia la realización de sus labores; mejorar la higiene y seguridad dentro de la institución.

CAPITULO V

PROPUESTA

5 PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (SGRRHH) PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL 2012.

5.1 Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Un Sistema de gestión de Recursos Humanos, consiste en planificar, coordinar, controlar y ejecutar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, y terminación de las relaciones laborales de todos los miembros de una entidad para alcanzar la misión, objetivos y estrategias establecidas en cada área o unidad. Por tanto es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para lograr que la municipalidad sea capaz de administrar de una manera eficaz e integral las actividades relacionadas con el recurso humano.

La Planeación del Sistema de Gestión consiste en establecer la Misión, Visión y objetivos, además de establecer las metas y estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos. Por consiguiente se plantearán las respectivas políticas que servirán de lineamiento generales para trabajar.

La Ejecución del Sistema de Gestión implica detallar la estructura organizativa de la Unidad, proponer un sistema de recompensas, sanciones, y la estructura organizativa que posee la municipalidad, el tipo de liderazgo ejercido y la propuesta de sistemas administrativos de apoyo como son: El Reglamento Interno, Manual de Bienvenida, Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Análisis y Descripción de Puestos. Y finalmente se

establecerá el Control del Sistema de Gestión que explicara la forma en que se controlará retroalimentará y se le dará seguimiento a la implementación de la unidad de recursos Humanos.

5.1.1. Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos.

Misión

“Somos una unidad encargada de contribuir al éxito organizacional mediante, la adquisición e incorporación de personal calificado para cada unas de las distintas áreas de la municipalidad.; desarrollando recursos humanos eficientes a través de la capacitación constante. Fomentando el respeto del personal y tomando en cuenta las necesidades de los usuarios para brindarles una mejor atención”.

Visión

“Ser una unidad capaz de atraer y retener personal altamente calificado utilizando el recurso humano como activadores inteligentes que impulsen a la institución a la excelencia y el éxito mediante la administración moderna y ética, basándonos en valores como el respeto, dedicación, responsabilidad y esfuerzo, ofreciendo así a nuestros usuarios servicios de calidad”.

5.1.2 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos

Objetivo General

Diseñar una Unidad de Recursos Humanos que atraiga, mantenga, retenga y desarrolle personal calificado a un nivel que se ajuste a las necesidades de la municipalidad, mediante el cumplimiento y logro de los objetivos de la institución.

Objetivos Específicos

- Elaborar técnicas que ayuden a la institución a sufragar cada una de las necesidades del personal, en todas las áreas o unidades que esta posee; de manera oportuna y precisa.
- Definir las políticas para la selección y contratación del personal.
- Utilizar técnicas de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el cargo o puesto requerido.
- Establecer manuales de Bienvenida, de Organización y de Análisis y Descripción de puesto, los cuales ayuden a los empleados a conocer la municipalidad y el trabajo a desempeñar desde el momento que ingresan a laboral para la institución.
- Facilitar a la institución de herramientas administrativas de apoyo que ayuden a la inducción y que oriente los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer programas de capacitación que ayude a desarrollar y mejorar las habilidades, capacidades y destrezas del personal de la institución.
- Desarrollar técnicas de evaluación del desempeño que permitan a la institución conocer si los empleados cumplen con lo que su puesto de trabajo requiere.

- Elaborar programas de motivación que ayuden a los empleados a sentirse parte fundamental de la institución.
- Mejorar las condiciones tanto de higiene como de seguridad en el puesto de trabajo, para que el personal entregue servicios de calidad a los usuarios.
- Efectuar evaluaciones objetivas y sistemáticas de desempeño laboral así como del cumplimiento de horarios de trabajo.

5.1.3 Metas del Departamento de Recursos Humanos.

- Poner en funcionamiento el departamento de recursos humanos a partir de Julio de 2012.
- Asignar 15 días para atraer candidatos, y mejorar en un 60% la forma de atraer el recurso humano necesario e idóneo, para ocupar un puesto de trabajo.
- Seleccionar al nuevo recurso y que este cumpla al 100% los requisitos que se necesitan para ocupar el cargo o puesto.
- Implementar desde el principio del año 2013 técnicas que ayuden al ingreso de nuevos empleados.
- Utilizar desde finales del año 2012 instrumentos como manuales de Bienvenida, Manual de Organización y de Análisis y Descripción de puestos, para que ayuden y mejoren el ingreso y permanencia de los empleados dentro de la municipalidad.
- Que la alcaldía mejore en un 80%, la capacidad laboral e intelectual del recurso humano a través de capacitaciones que se realizan cada trimestre; con temas en el área financiera, administrativa, motivacional y de higiene y seguridad ocupacional.

- Aumentar en un 50% el cumplimiento de reglas a través de políticas que especifiquen que es lo que deben hacer los empleados.
- Mejorar en seis meses la forma de evaluación del recurso humano, para brindar una mejor informe de quien merece ser compensado.
- Efectuar dos evaluaciones a los empleados anualmente, que ayude a controlar quienes son los empleados con mayor capacidad y quienes son los que se esfuerzan por mantener en buenas condiciones la alcaldía.
- Utilizar sanciones que ayuden a mejorar en un 60% el comportamiento de los empleados.
- Mejorar en un 80% la atención que se les brinda a los usuarios, utilizando recompensas para los empleados que ofrezcan servicios de calidad.

5.1.4 Estrategias y Tácticas de la Unidad de Recursos Humanos.

Estrategia de la Unidad de Recursos Humanos	Tácticas para el Desarrollo de las Estrategias
<p>1. Para reclutar personal idóneo, es necesario utilizar fuentes internas como: Inventario del personal interno, Registro de clasificado de oferentes y recomendaciones de trabajadores internos. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Agencias de empleo publicas y privadas, presentación espontánea, otros.</p>	<p>1. Para mejorare el reclutamiento en la alcaldía se revisará el registro clasificado que tiene de los empleados, incluyendo todos los niveles jerárquicos, se utilizará la base de datos de personas que llenan solicitud con anterioridad y que hasta probablemente hallan sido entrevistados y candidatos recomendados por los empleados.</p>

<p>2. Para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el puesto que se necesita llenar, es necesario utilizar un proceso de selección, entrevistar al candidato, crear un ambiente de confianza para que el candidato no se sienta presionado, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección y por ultimo se debe realizar la investigación del candidato. También es necesario las pruebas psicológicas.</p>	<p>2. Se realizará: La entrevista de contacto, se observara su presentación, puntualidad, interés por el empleo y su comportamiento. También la entrevista de profundidad y la de contratación. La entrevista será realizada individual y estandarizada, el tipo de preguntas serán cerradas y de sondeo, se inicia con preguntas fáciles, las pruebas técnicas variaran de acuerdo al puesto que se necesita ocupar. La prueba psicológica será realizada por un psicólogo.</p>
<p>3. Para mejorar la capacidad del desempeño del empleado es necesario la evaluación constantemente, los métodos a utilizar son la jerarquización múltiple, de</p>	<p>3. La evaluación del desempeño serán realizadas de la siguiente manera: Método de Jerarquización Múltiple: Se utilizarán</p>

<p>incidentes críticos, la evaluación de 360° y la evaluación participativa por objetivos (EPPO).</p>	<p>criterios como cantidad y calidad de trabajo, cooperación iniciativa. Por lo que cada persona puede salir en diferentes posiciones entendiendo el criterio. Y se hará cada mes.</p> <p>Método de Incidentes Críticos: Se llevara una hoja de registro donde se anotan los incidentes de carácter laboral ya sean positivos o negativos por cada uno de los empleados, se llevara semanalmente por los jefes de área.</p> <p>Evaluación de 360°: En esta evaluación participan todas las personas que tienen que ver con el evaluado.</p> <p>EPPO: En esta técnica participan los gerentes y empleados, y se adopta la técnica de la relación intensa visión proactiva.</p>
---	--

<p>4. Para mejorar las condiciones de la fuerza laboral y usuarios de la alcaldía son necesarios procesos y funciones del departamento de recursos humanos, involucrando a todo el personal en tareas de toma de decisiones para indagar acerca de los problemas que constantemente se presentan, en el ambiente laboral y la forma en que se brindan los servicios.</p>	<p>4. Es necesario imponer métodos y reglas para la realización correcta de las tareas a los empleados entre ellas: Concientizar al personal que al lograr los objetivos y metas para obtener beneficios a nivel organizacional e individual. Cada semana se debe realizar un monitoreo del rendimiento y colaboración de los empleados, a través de la opinión de los usuarios (buzón de sugerencias y quejas) y de los jefes. El buzón de sugerencias será revisado por el secretario municipal, e informara a los jefes de cada área acerca de las opiniones de los usuarios de cada uno de los departamentos, buscando así dar soluciones y mejorar el servicio a brindar</p>
<p>5. Para la alcaldía es necesaria la creación de programas que ayuden a las relaciones laborales empleado patrono como: La comunicación, cooperación, protección</p>	<p>5. Para lograr buenas relaciones laborales se deben realizar un programa de relaciones empleado-patrono de la siguiente manera:</p>

<p>y recreación. Además para que los empleados de la alcaldía se sientan mas seguros en el puesto de trabajo se les dará participación acerca de cómo puede mejorar su permanencia dentro de la alcaldía.</p>	<p><u>Comunicación:</u> Los jefes deben tener comunicación directa con sus subordinados, acerca de que se espera de ellos y que los empleados manifiesten sus necesidades.</p> <p>Solicitando sus opiniones a través de entrevistas para seleccionar que beneficios adicionales a los exigidos legalmente puede otorgárseles.</p> <p><u>Cooperación:</u> La institución debe compartir la toma de decisiones con sus empleados, para obtener su cooperación.</p> <p><u>Protección:</u> El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados, garantizar protección contra posibles represalias o persecuciones.</p>
---	---

5.1.5 Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

Política General

La Unidad de recursos humanos es la encargada de elaborar los programas y procesos a seguir en el Reclutamiento, Selección, Desarrollo, Control y Compensaciones del Recurso Humano de acuerdo a los valores éticos, morales adheridos al marco jurídico salvadoreño del Código Municipal; además de ser el responsable de establecer las diferentes medidas de retroalimentación y control del Recurso Humano en la Municipalidad.

Políticas Específicas:

- Al presentarse una vacante en la institución, en primer lugar; se informa a los empleados para dar referencia de esta.
- Las fuentes que tendrá prioridad en el reclutamiento del personal en la municipalidad, serán los referidos por los empleados o Concejo Municipal.
- Al seleccionar personal no se consideraran aspectos como; religión, sexo y otros que no tengan relación con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- Toda persona que aspire a ser miembro del personal de la municipalidad, tendrá que someterse al proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción establecido.
- Será responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, coordinar las diferentes actividades que estén relacionadas con el proceso de selección, a fin de garantizar su eficiencia y eficacia.
- Implementar y conservar un proceso de selección, cuya base filosófica sea la igualdad de oportunidades para todas las personas; consideradas aptas para un puesto.

- A los nuevos empleados, dar la prioridad de capacitarlos en el lugar de trabajo y si el puesto lo requiere se utilizaran otros medios.
- La capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades manifiestas y reveladas, en los cambios tecnológicos, en los ajustes estructurales y en los cambios que se generen en los procesos y servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Las autoridades municipales, gestionarán los fondos requeridos para la capacitación y desarrollo de los empleados municipales.
- La asistencia promedio de una persona a un evento de capacitación será de un 90% de lo programado, de lo contrario; deberá cancelar por su propia cuenta el costo de la capacitación.
- Capacitar a todo el personal independientemente del tipo de puesto ejercido.
- El programa de capacitación y desarrollo, debe de estar orientado de tal manera que establezca sustancialmente, tanto a las personas como a la institución.
- El 90% de las capacitaciones, se sustentaran en un diagnóstico de necesidades de capacitación y la identificación de necesidades detectadas por otros medios en las diferentes unidades de la alcaldía.
- La Unidad de Recursos Humanos, es la encargada de establecer las medidas de retroalimentación y control de personal y debe darlas a conocer a cada persona.
- Todo el personal esta obligado a proporcionar la información que la Unidad de Recursos Humanos le solicite, a fin de contar con una base de datos capaz de generar la información necesaria y actualizada para tomar decisiones.
- Se desarrolla un sistema eficiente de control, en cuanto a asistencias, llegadas tardías y ausencias de trabajo.

- La unidad de Recursos Humanos será la encargada de proponer las prestaciones y beneficios, que contribuyan a mejorar las condiciones laborales del personal de la alcaldía y sus familias.
- Las prestaciones y servicios que la municipalidad implemente, deben beneficiar a todos los empleados sin distinción de cargo o posición.
- Cada tipo de prestación debe ser sometida a revisión y evaluación periódica, con el fin de verificar si se esta cumpliendo a cabalidad su labor.

5.2 Ejecución de Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

5.2.1 Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos.



La investigación que se realizó en la alcaldía municipal de Chinameca nos dio a conocer la necesidad que tenía la institución de crear una Unidad de Recursos Humanos que permita mejorar la productividad del personal de la institución, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La capacidad, los recursos y las necesidades de la institución dieron la pauta para definir su estructura y poder determinar el número de personas que lo conformaran, el Departamento constara de una jefatura y dos dependencias las cuales son: Sección de reclutamiento, selección e inducción de personas y la sección de evaluación, capacitación y compensación de personas.

El número de personas que se distribuirá en el departamento será de tres personas, organizadas de la siguiente manera:

- Jefatura: Un jefe de personal.
- Sección de Reclutamiento, Selección e Inducción de personas: Una persona.
- Sección Evaluación, Capacitación y Compensación.: Una persona.

Dentro de la unidad el Jefe de Recursos Humano realiza la actividad básica de la organización, en el organigrama de la unidad se muestra que la autoridad máxima será constituida por el jefe, y a la vez tendrá autoridad de línea sobre la Sección de Reclutamiento, Selección e Inducción de personas, y también la Sección de evaluación, capacitación y compensación de personas; en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad de la unidad estará bajo la subordinación del Alcalde municipal, en su relación con los otros jefes de línea; la Unidad de Recursos Humanos tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con el personal de la alcaldía.

La Sección de Reclutamiento, Selección e Inducción de personas, se encargara de todo lo referente a atraer candidatos, seleccionar y contratar los idóneos para ocupar un puesto y se encargara de que la inducción sea de los agradable para el nuevo empleado. Y se encuentra bajo el mando del jefe del departamento de recursos humanos.

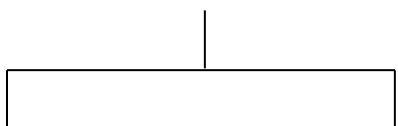
La Sección de Evaluación, Capacitación y Compensación de personas debe encargarse de orientar a los colaboradores. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, que una organización es el retrato de sus integrantes. Y esta sección se encuentra bajo el mando del jefe de la unidad de recursos humanos.

5.2.1.1 Leyenda

En la figura anterior se presentan las relaciones de autoridad funcional que existen dentro de la Unidad de Recursos Humanos.



: ENTREGRAMA, son los diferentes lugares donde se coloca el nombre de los diferentes elementos que conforman la estructura organizacional.



: LINEA DE CONECCION, indica una subordinación entre los responsables del nivel superior e inferior.

5.2.1.2 Descripción de la Unidad de recursos Humanos.

UNIDAD	DESCRIPCION
Unidad de Recursos Humanos	Es la unidad encargada de poseer los instrumentos técnicos como; políticas, normas, reglas y métodos necesarios para dirigir el personal que labora en la municipalidad. Con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, ya sea que estos estén laborando bajo cualquier modalidad contractual eventual o permanente.
SECCIÓN	DESCRIPCION
SECCIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Se encarga de realizar la función de atraer y controlar al personal requerido por la municipalidad, a través de la implementación eficiente de los diferentes métodos que le permitan una eficiente objetividad de sus labores.
SECCIÓN	DESCRIPCION
SECCIÓN DE EVALUACIÓN, CAPACITACION Y COMPENSACIONES DE RECURSOS HUMANOS	Planificar y ejecutar las diferentes actividades concernientes al incremento de las capacidades y habilidades del personal. Además se encarga de crear y ejecutar nuevos sistemas de recompensas y sanciones que promueven e incentivan el buen desempeño de las labores; generando empleados capaces de servir y ayudar a la institución para que esta pueda alcanzar la satisfacción de los usuarios.

5.2.2 Sistema de Recompensas y Sanciones

Recompensas: en base a lo manifestado por el jefe de la Unidad de Recursos Humanos al personal solo se le brindan las prestaciones establecidas por el código de trabajo. Por tanto se convierte en un tipo de sistema no muy motivante para los empleados y que estos se esfuercen más en el desempeño de sus labores.

Algunos de los beneficios que se aplican son: horas de tiempo para la realización de diligencias personales, en compensación de horas extra trabajadas.

Se le sugiere a la alcaldía, aplicar las siguientes recompensas positivas monetarias y no monetarias.

5.2.2.1 Recompensas positivas No Monetarias.

MOTIVOS	RECOMPENSAS
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar en actividades no asignadas sin descuidar su trabajo.• Ser amable, respetuoso y cordial con sus compañeros de trabajo y usuarios.• Mostrar iniciativa propia para mejorar la realización de sus labores.• Mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal en público.

5.2.2.2 Recompensas Positivas Monetarias

MOTIVOS	RECOMPENSAS
<ul style="list-style-type: none">• Mostrar calidad, amabilidad y cortesía en los servicios que proporcionan a los usuarios.• Interesarse en aprender y adquirir información para mejorar su desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Comisión del 5% sobre su sueldo base.• Reconocimiento de un bono de \$15 dólares al final del mes.

Sanciones: De acuerdo a lo expuesto por el Jefe de Recursos Humanos, no disponen de programas con aplicación de sanciones monetarias y no monetarias. Solo evalúa el comportamiento del personal y al cometer alguna infracción como llegadas tardías solo se le hace un llamado de atención verbal. Al presentarse alguna falta leve como desacuerdos entre compañeros de trabajo, se les efectúa un llamado de atención escrito y luego si la situación persiste se procede a reunirse con ellos para solucionar las discrepancias.

Se les sugiere la aplicación de las siguientes Sanciones Monetarias y No Monetarias.

5.2.2.3 Sanciones No Monetarias.

INCIDENTE	TIPO DE SANCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Por llegar retrasado al trabajo sin causa justificada.• Por no realizar de forma cuidadosa y diligente sus labores.• Por utilizar un mal vocabulario ante compañeros de trabajo y usuarios.• Por no obedecer ordenes de sus superiores.• Desacuerdos entre compañeros de trabajo.• Por no tratar con respeto y cortesía a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none">• Amonestación verbal privada.• Amonestación verbal privada.• Amonestación verbal privada.• Amonestación escrita.• Amonestación escrita.• Amonestación escrita.

5.2.2.4 Sanciones Monetarias

INCIDENTE	TIPO DE SANCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Por faltar a sus labores durante por mas de dos días completos, sin causa justificada. • Por presentarse a sus labores en estado de ebriedad y bajo efectos de estupefacientes. • Por no cumplir con sus tareas laborales completas. • Por perdida a propósito y maltrato de los bienes de la institución, que se le hayan asignado para el desempeño de sus labores. • Cometer actos de inmoralidad dentro de la institución o fuera de ella durante las horas laborales. • Por ausentarse de sus labores sin previo aviso, ni causa justificada durante 5 días laborales completos y consecutivos siendo reincidente en 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión sin goce de sueldo. • Suspensión sin goce de sueldo. • Suspensión sin goce de sueldo. • Suspensión sin goce de sueldo. • Despido sin Responsabilidad para el Consejo Municipal. • Despido sin Responsabilidad para el Consejo Municipal.

<p>dicha falta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por cometer actos ilícitos, como robos o hurtos dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despido sin Responsabilidad para el Consejo Municipal.
---	--

5.2.3 Cultura Organizativa

5.2.3.1 Tipo de Cultura

La cultura que se ha establecido en la Alcaldía Municipal de Chinameca departamento de San miguel esta basada en el respeto, compromiso, lealtad y cooperación de todos los empleados orientándose en la atención a los usuarios.

El tipo de cultura que posee actualmente es Positiva ya que esta contribuye a que dentro de esta exista un ambiente pacifico, de armonía y cooperación del personal. Además de que los valores que posee la institución son compartidos por todos los miembros de la municipalidad y tienen una gran firmeza.

5.2.3.2 Rituales

Los rituales que actualmente se emplean en la municipalidad son:

Colocar cada mes en un cartelito el nombre del empleado o empleados que cumplen año y festejarlo entre los compañeros de forma sencilla.

1.2.3.3 Símbolos Materiales

Dentro de los símbolos materiales que posee la alcaldía municipal de Chinameca tenemos: el logo que se encuentra plasmado en los uniformes de trabajo de los empleados y en los automóviles municipales que se utilizan para desplazarse dentro del municipio.

5.2.3.4 Lenguaje.

En la Alcaldía Municipal de Chinameca, la comunicación que existe es de tipo normal ya que; el tipo de lenguaje utilizado para proyectar algún mensaje, que un empleado o jefe de unidad desea transmitir a otro, es un lenguaje verbal directo de persona a persona, o mediante comunicaciones telefónicas o mensajes de texto.

5.2.3.5. Valores

- **Honestidad:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)
- **Transparencia:** es uno de los valores éticos que todo servidor público debe aplicar en el ejercicio de su función, de ahí la necesidad de detenernos en su análisis y en su confrontación con otros conceptos tales como el derecho a la información, el acceso a la información y la rendición de cuentas con los que la transparencia convive y se interrelaciona diariamente en la labor pública

- **Respeto:** es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
- **Responsabilidad:** es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
- **Legalidad:** es el marco dentro del cual existe todo el sistema de leyes que una sociedad ha decidido darse, volviéndose el espacio al cual los responsables de ejecutar la ley recurren en busca de información sobre cómo resolver tal o cual situación.
- **Mejora Continua:** es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.
- **Excelencia en el Servicio Municipal:** La “excelencia” se define en el diccionario como “la calidad superior que hace a alguien o algo digno de una alta estimación y aprecio. La excelencia, por lo tanto, se vincula a la perfección y a las características sobresalientes”.
- **Creatividad:** Es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
- **Innovación:** Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- **Conciencia Ambiental:** El concepto de Conciencia Ambiental, formado por las palabras: “conciencia” que proviene del latín *conscientia*, se define como el

conocimiento que el ser humano tiene de sí mismo y de su entorno; y la palabra “ambiente o ambiental”, se refiere al entorno, o suma total de aquello que nos rodea, afecta y condiciona, especialmente las circunstancias en la vida de las personas o la sociedad en su conjunto. El ambiente, comprende la suma de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar o momento determinado, que influyen en la humanidad, así como en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo del espacio en el cual se desarrolla la vida, sino que también abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos intangibles como la cultura. De este modo, Conciencia Ambiental significa conocer nuestro entorno para cuidarlo y que nuestros hijos también puedan disfrutarlo.

- Equidad y Justicia: La justicia (del latín, Iustitia) es la concepción que cada época y civilización tiene acerca de la equidad y de la búsqueda del bien común. Es un valor determinado por la sociedad La justicia es la primera virtud de las instituciones sociales, así como la verdad es a los sistemas del pensamiento.

5.2.4 Presupuesto Para la Unidad Recursos Humanos.

Como primer paso se establece la necesidad de la Unidad Recurso Humanos a implementar, ya que es de suma importancia para que una organización pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en la institución.

Como se menciona en la planeación del Sistema de Gestión Recursos Humanos es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a tres personas, en los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento, Selección e Inducción y Capacitación, Evaluación y Compensación.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados y que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría dicha área serian los siguientes:

5.2.4.1 Presupuesto de Salarios Base Anual de la Unidad de Recursos Humanos.

Nº	Cargo a Desempeñar	Recursos necesarios	Salario y prestaciones									
			Salario mensual	ISSS 3%	AFP 6.25%	RENTA 10%	Total mensual	Salario anual	Aguinaldo	Indemnización	Vacaciones	Total
1	Jefe de Unidad de Recursos Humanos	1	\$400	\$12	\$25	-	\$363	\$4,356	\$133.33	\$363.00	\$ 235.95	\$5,088.28
2	Jefe de Sección de Reclutamiento Selección e Inducción	1	\$ 300	\$ 9	\$ 18.75	-	\$ 272.25	\$3,267	\$ 100	\$272.25	\$ 176.96	\$3,816.21
3	Jefe de Sección Evaluación, Capacitación y Compensaciones	1	\$ 300	\$ 9	\$ 18.75	-	\$ 272.25	\$3,267	\$ 100	\$272.25	\$ 176.96	\$3,816.21
TOTAL GENERAL ANUAL ESTIMADO											\$12,720.71	

Nota: El salario anual resulta de multiplicar el salario mensual por 12 meses.

5.2.4.2 Recursos Materiales.

Los recursos materiales son de suma importancia 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.

Mobiliario y Equipo.

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

Mobiliario y Equipo.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
3	Escritorio secretarial *	\$ 175.00	\$ 525.00
3	Sillas Giratorias *	\$ 35.00.00	\$ 105.00
3	Computadoras Dell *	\$ 700.00	\$ 2,100.00
1	Impresor HP Multifuncional *	\$ 75.00.00	\$75.00
3	Silla de recepción *	\$ 7.00	\$ 21.00
2	Archiveros de 3 gavetas	\$ 120.00	\$ 240.00
1	Maquina de Fax	\$ 130.00	\$ 130.00
1	Teléfono/Panasonic	\$ 18.00	\$ 18.00
1	Oasis General Electric **	\$ 145.00	\$ 145.00
Total			\$ 3,359.00

*Negocios de Oriente S.A de C.V
** Comercial René

5.2.4.3 Papelería y Artículos Para Oficina.

Además del mobiliario y equipo se hace necesario establecer la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán necesarios para el buen funcionamiento del área de personal.

Papelería y Artículos Para Oficina.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
5	Resmas de Papel Bond/Carta. *	\$ 4.10	\$ 20.50
3	Cajas de Folder Tamaño Carta*	\$ 4.75	\$ 14.25
3	Cajas de Papel para Fax *	\$ 2.35	\$ 7.05
3	Cajas de Bolígrafos Bic *	\$ 1.25	\$ 3.75
3	Cajas de Lápiz de Carbón *	\$ 1.10	\$ 3.30
3	Cajas de Clips/ Pequeños *	\$ 0.45	\$ 1.35
3	Cajas de Clips/ Grandes *	\$ 0.60	\$ 1.80
3	Cajas de Grapas *	\$ 0.75	\$ 2.25
3	Engrapadores Medianos *	\$ 2.50	\$ 7.50
3	Perforadoras estándar *	\$ 3.50	\$ 10.50
3	Saca Grapas *	\$ 0.75	\$ 2.25
3	Marcadores *	\$ 1.00	\$ 3.00
1	Docena de Sacapuntas *	\$ 0.15	\$ 1.80
3	Correctores Líquidos *	\$ 1.65	\$ 4.95
3	Memorias USB *	\$ 8.50	\$ 25.50
2	Cartuchos de Tinta para Impresora *	\$ 24.00	\$ 48.00
3	Papeleras *	\$ 7.00	\$ 21.00
Total			\$ 178.75

*Librería Los Ángeles

5.2.4.4 Presupuesto Total de la Unidad de Recursos Humanos.

Este gasto es muy necesario para la implantación de la Unidad de recursos humanos, en salarios, mobiliario y equipo, papelería y artículos de oficina. Por lo que a continuación se da a conocer el total de los gastos estimados.

Descripción	Total
Salario Mensual de la Unidad de Recursos Humanos	\$ 1,060.06
Mobiliario y Equipo	\$ 3,359.00
Papelería y Artículos de Oficina	\$ 178.75
Total	\$ 4,597.81

5.2.5 Liderazgo

5.2.5.1 Perfil.

El perfil que debe de tener el líder es el siguiente:

Carácter: Es lo esencial en la aptitud de un buen líder, ya que a través de este se define el tipo de liderazgo que se ejercerá dentro de la municipalidad. El alcalde municipal posee un carácter fuerte por la naturaleza de esta, pero si la situación lo amerita debe de ser flexible.

Comunicación Efectiva: Esta se da dentro de la institución ya que el Alcalde Municipal y su Concejo, son los que toman las decisiones y comunican al personal de una forma directa cualquier tipo de información sin utilizar intermediarios.

Motivación: Un líder debe de ser capaz de implementar métodos de motivación que inspiren al empleado a realizar su trabajo, auxiliándose de lo que son las recompensas monetarias y no monetarias.

Solidaridad: El líder debe de contar siempre con este valor hacia los empleados y valorarlos creando así dentro del ambiente laboral un clima y nivel de confianza, eliminando la palabra “YO” y remplazarla por “Nosotros” de esta forma el Alcalde mantendrá una estrecha relación con cada uno de sus empleados y les inspirara confianza y entusiasmo para realizas de mejor manera sus labores.

5.2.5.2 Género

Por el tipo de institución el tipo de genero no es imprescindible puede ser masculino o femenino. Solo se requiere de una persona que administre de la mejor manera la municipalidad; que tenga el deseo de servir y ofrecer al país y sobre todos a los ciudadanos del municipio, el bienestar común y la satisfacción dentro de un marco que lo reviste de poder, autoridad y autonomía.

5.2.5.3 Tipo de Liderazgo.

Actualmente el tipo de liderazgo que se emplea en la Alcaldía Municipal de Chinameca es “Democrático” ya que las decisiones que se toman se hacen en común acuerdo y consenso de todos los miembros del Concejo Municipal.

5.2.6 Sistemas Administrativos de Apoyo.

5.2.6.1 Manuales Administrativos.

- **Manual de Bienvenida:** Es un documento que está dirigido a todos los empleados de la institución y contiene información de esta como es: antecedentes de la municipalidad, políticas, prestaciones, normas y obligaciones, las cuales sirven para que los empleados que ingresa por primera vez a la institución las conozcan y para los que ya han laborado las recuerden y tengan presentes.

El objetivo principal de este manual es ayudar a que el empleado se familiarice y se oriente de una forma más rápida con la institución y pueda así desempeñar sus labores eficientemente.

- **Manual de Organización y Funciones (MOF):** Este manual da a conocer al empleado cuáles son las funciones que cada uno debe desempeñar, de que unidad depende jerárquicamente y cuáles son los subordinados a su cargo, si los hay. Permite además a los jefes de cada unidad distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto. A los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si este conoce con detalle cada una de las funciones que debe de realizar y los requerimientos necesarios para hacerlas bien.
- **Manual de Análisis y Descripción de Puestos:** El manual de análisis y descripción de puestos permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano debe de desempeñar en su cargo. Además este da a conocer el perfil que deben de tener los ocupantes o aspirantes; a cada uno de los diferentes puesto de trabajo, existentes en la municipalidad.

- **Reglamento Interno de Trabajo.** Este tiene por objeto fijar con claridad las condiciones a que deben sujetarse los miembros del Concejo, funcionarios y empleados con relación a la prestación de servicios, relaciones de laborales y la ejecución de trabajo.

5.2.6.2 Métodos de Evaluación de Desempeño:

Los métodos de evaluación de desempeño son una herramienta o medio para obtener datos e información que pueda procesarse y canalizar para mejorar el desempeño humano de la institución. Estos métodos varían de una organización a otra por que cada una posee o tiende a construir sus propios sistemas para evaluar el desempeño del personal, tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Chinameca a la cual se le propondrán los siguientes métodos de evaluación de desempeño.

Método de Observación Directa: este método consiste en que el analista se acerca de manera discreta donde los trabajadores para obtener información a través de la observación, el analista debe tener mucho cuidado al aplicarlo ya que, este método tiene sus pro y sus contra, uno de ellos es que puede incomodar al empleado.

Método de Escalas Gráficas: Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en doble fila (horizontales) representando los factores de evaluación de desempeño, en cuanto a las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se quieren evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

Técnica de Jerarquización Múltiple: Para poder evaluar el desempeño se utilizaran varios Criterios como la cantidad de trabajo, la calidad de trabajo, la cooperación y la iniciativa; esto puede llevar a que el personal obtenga diferentes calificaciones por salir bien en la cantidad de trabajo, pero mal en la iniciativa. Lo cual ayudara al evaluador a conocer en que se necesita capacitar al personal y de que forma motivarlo por su buen desempeño en el criterio que salió bien evaluado. Para esta técnica se utilizara el siguiente formato. Donde B es bueno, R es regular, M es malo. La persona encargada de realizar la evaluación será el encargado de sección de evaluación de personal, pero la información necesaria la brindara el jefe inmediato de los evaluados.

Formato de Técnica de Jerarquización Múltiple.

Nombre del empleado	Cantidad de Trabajo			Calidad de Trabajo			Cooperación			Iniciativa		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M

Técnica de Incidentes Críticos: La evaluación lleva al evaluador a realizar

anotaciones de los incidentes de trabajo ya sean positivos o negativos a través de una hoja de registro. Los jefes de cada área se reunirán con sus subordinados para hacerles saber cuales son los incidentes positivo y negativos que a obtenido a través del tiempo de evaluación; donde el empleado se debe comprometer a mejora en lo que esta fallando y seguir elevando su potencial en lo que logro sobresalir.

Técnica de Evaluación de 360°: Será realizada en el área o unidad que el evaluado se encuentra; los evaluadores serán el jefe, los usuarios de la institución y los compañeros de trabajo; cuando la evaluación es hacia el jefe las personas bajo su mando son quienes se encargan de evaluar y también se da la autoevaluación. Es una buena forma de evaluar porque se recolecta información de todos los medios posibles. Aunque para el evaluado no es nada fácil, al sentirse que es el centro de atención puede ser estresante y muy complicado.

Otra de las técnicas a utilizar es la **Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)**, la cual será realizada por el encargado de sección de evaluación del personal, y se manejaran seis etapas:

1. Formulación de Objetivos Consensuales: Es la forma de declaración del objetivo que se desea alcanzar, los cuales son determinados por los jefes y subordinados, por medio de negociación hasta llegar a un acuerdo.

2. Compromiso Personal Frente a la Consecución de los Objetivos Conjuntamente Establecidos: Es necesario que los evaluados acepten totalmente los objetivos y se comprometan a alcanzarlos; en algunos casos se celebra un tipo de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.

3. Negociación con los Jefes Sobre la Asignación de los Recursos y los Medios Necesarios Para Conseguir los Objetivos: Esta etapa es para definir los recursos y medios (equipos y maquinas) necesarios para alcanzarlos eficazmente los objetivos. Estos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño: Es el comportamiento del evaluado, para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia que cada persona deber escoger con total autoridad y autonomía sus propios métodos para alcanzar los objetivos definidos. El jefe deberá proporcionar consejería y orientación en vez de dar órdenes, controlar e imponer.

5. Monitoreo Constante de los Resultados y Comparación con los Objetivos Formulados: Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso; la medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que den crédito y confianza y al mismo tiempo suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado.

6. Retroalimentación Intensiva y Evaluación Conjunta y Continua: Mucha información de regreso y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir los desacuerdos e incrementar la consistencia. Es una de las etapas mas importantes porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad como marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario el jefe deberá ayudarlo al respecto.

5.2.6.3 Temas de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Chinameca

Con el propósito de mejorar el desempeño laboral y la administración de la alcaldía se proponen los siguientes temas de capacitación:

Trabajo en equipo: Es el trabajo individual que colabora hacia un fin común, que comparte una misión en común experiencias y habilidades de forma abierta y respetuosa. En donde la colaboración y el compañerismo fomentan el compromiso y la confianza que buscamos se refleje, en la credibilidad de los usuarios a través de los servicios que se ofrecen.

Higiene y seguridad Ocupacional: Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos la salud y la seguridad del empleado constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral. La Higiene y Seguridad Ocupacional constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados. La higiene ocupacional se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde las ejecuta.

Microsoft Office Word y Microsoft Office Excel Avanzado: Son herramientas necesarias y de gran utilidad en el desarrollo de las actividades de la municipalidad, por lo que se considera de suma importancia que se realicen capacitaciones a los empleados sobre dichas herramientas de manera que contribuyan a obtener un mayor desempeño de sus labores.

Técnicas Para Mejorar las Relaciones Laborales Entre Empleado-Patrono.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. El comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. Hablarle a un gerente, escuchar a un compañero de trabajo, crear un nuevo método para dar seguimiento a una actividad, son conductas en el trabajo. Sin embargo,

todos estos son actuaciones a los que se entregan los individuos en el entorno laboral. Las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación.

Comunicación.

Todas las empresas independientemente su actividad debe poseer buenas relaciones laborales entre los empleados y sus jefes por lo que es necesario que exista la comunicación de la siguiente manera:

Felicitaciones Verbales.

- Celebrar los cumpleaños del mes. Realizando un convivio para que permita compartir con los compañeros de trabajo y reforzar los lazos de amistad y compañerismo.
- Los jefes de cada área o unidad y el alcalde tienen que motivar al empleado de forma verbal simplemente decirle al trabajador que su trabajo fue de calidad y que siga adelante que es bueno haciéndolo, ya que este se motivara y se considerara un empleado importante para esta institución.
- Se deberá mostrar una notable dedicación por establecer sus relaciones interpersonales y mantener confianza con todos. Los empleados son responsables de generar un ambiente agradable, de orientación, cortesía y ayuda a todos los miembros de la institución con mayor énfasis en sus compañeros de áreas saludándolos.
- Al darle la bienvenida a empleados nuevos, debe hacer que el empleado se sienta en confianza desde el primer. Presentarlo ante su grupo de compañeros, y estos mostrar

amabilidad y solidaridad.

Comunicación Entre Compañeros.

- Excelente Comunicación. Todos los empleados deben tener una comunicación, ya que asimismo se estará verificando si en algo están fallando y así poder ayudarlos a través de la confianza.
- Actitud de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo.
- El empleado podrá mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros de la institución, a través de una constante y fluida comunicación. Intercambiar ideas, opiniones, emociones, etc. con su subordinado, y ganarse la confianza de ellos.
- Debe ser una persona que entusiasme a su equipo; para que observe que las metas que persigue sean positivas tanto para la institución como para los empleados.

Recreación.

Toda empresa debe dar diferentes tipos de recreación para que la institución no se torne aburrida y monótona. Por lo que se presenta las siguientes maneras:

- Condiciones de Trabajo. El empleado tendrá la comodidad y apoyo a la creación del entorno laboral.
- Reuniones. El alcalde tiene que organizar encuentros de diversión todo con el objetivo de reunir a los empleados.
- Reuniones con los Empleados. Cada mañana antes de iniciar las labores reunirse durante un periodo de 10 minutos con el objetivo de motivar a los empleados y tocar temas de interés, como presentar un nuevo empleado, realizar reconocimiento verbal a empleados

que han demostrado un buen desempeño etc.

- Desayuno. Consistente en una taza de café y una pieza de pan; que se lleve a cabo el lunes de cada semana. Con el objetivo de iniciar bien la semana y fomentar la unión de los empleados.

Empleado del Mes.

- El empleado tendrá la disponibilidad de oportunidades de progreso dentro de la institución.
- La alcaldía puede fomentar metas de desempeño superiores en los empleados con niveles elevados de auto eficiencia.
- El alcalde puede dar una mejor atención a los empleados al momento de efectuar sus labores como muestra de apoyo asía ellos.
- Compensar a las personas que mas aporten a la empresa por los resultados obtenidos.
- Se puede premiar la puntualidad con una Lotería de Asistencia, con un día puente que coincida con un fin de semana, un bono escolar para los hijos, un bono para compra de supermercado, etc. Se puede hacer por departamento o divisiones.

Protección.

Es necesario que los empleados se sientan seguros y protegidos dentro del lugar de trabajo; por lo que la institución debe ofrecer este tipo de bienestar.

Calidad de Vida Laboral.

- Luz adecuada a cada tipo de actividad.
- Remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o se debe de emplear mascarar.
- Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Relaciones humanas agradables.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Maquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Herramientas que reduzcan necesidad de esfuerzos físicos.

Prevención de Accidentes.

- Eliminación de las condiciones de inseguridad.
- Analizar los diferentes tipos de accidentes ocurridos y los que pueden ocurrir.
- Procesos de selección de personal, para evitar contratar personal que pueda traer problemas o accidentes dentro del trabajo para los demás compañeros.
- No utilizar escaleras o gradas de acceso hacia otro nivel, como lugar de descanso.

5.3 Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.3.1 Determinación del Período de Revisión Según Criterios.

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Misión	Anual	Verificar que tan negativa o positiva ha sido lo plasmado en la misión, y determinar si no ha sucedido ningún movimiento de acuerdo a sus propósitos, con respecto a la Unidad de Recursos Humanos.
Visión	Anual	Determinar si lo plasmado en la visión se esta logrando, es decir; si la institución se ha encaminado hacia el propósito que persigue la Unidad de Recursos Humanos, o si se presentado obstáculos los cuales han presentado un estancamiento en ella.
Objetivos	Mensual	Revisar si lo planteado en los objetivos, se esta alcanzando de manera eficiente y si los recursos proporcionados para tal propósito están siendo optimizados.
Metas	Mensual	Verificar que los resultados de las metas se estén desarrollando de acuerdo a lo planteado, es decir; en forma cuantitativa según los aspectos considerados como son; el tiempo, los recursos materiales y financieros.
Estrategias	Trimestral	Revisar y analizar si lo planteado para la realización de las estrategias, lograra la optimización los recursos disponibles y aumentara la eficiencia de los resultados, de no ser así; realizar correctivos de forma inmediata.
Políticas	Anual	Evaluar si las políticas están siendo efectivas en cuanto a la dirección que deben seguir, para el plan de acción y si están igual de aplicable que al momento de su creación.

Estructura Orgánica	Anual	Analizar las diferentes relaciones existentes dentro de la Unidad de Recursos Humanos, reflejada en la estructura actual de la misma.
Presupuestos	Anual	Comprobar si los recursos financieros con los que dispone la municipalidad son suficientes, para cumplir con lo presupuestado y de no ser así establecer prioridades.
Manuales	Anual	Analizar si las actividades y funciones, detalladas en cada uno de los manuales se están ejecutando de forma correcta y efectiva de no ser así, hacer los cambios necesarios.
Control	Anual	Determinar si las inspecciones sobre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, están dando los resultados esperados, es decir; si los objetivos, metas y estrategias se están cumpliendo de forma productiva de no ser así, determinar si es necesario realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos.

El análisis FODA es un método en donde se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la municipalidad. Por lo que es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al momento de realizar una planeación estratégica, ya que proporciona la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevo y mejores proyectos de perfeccionamiento para la institución.

En este análisis se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias externas a la institución y que inciden de forma directa o indirecta en el que hacer de la municipalidad; su finalidad primordial es visualizar un panorama desde cualquier ámbito aplicable a cualquier tipo de institución o empresa. Además proporciona una perspectiva amplia para saber si la posición del sistema es firme y se basa en el principio fundamental, que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de los recursos y su situación externa.

5.3.2 Matriz FODA

AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicabilidad de la misión y visión. • Alcance los objetivos y metas planteados. • Jefe de Recursos Humanos Eficiente y Capacitado. • Implementar cambios modernos en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No implementan un proceso de reclutamiento, selección e inducción. • Temor o resistencia de parte del personal a adaptarse al cambio debidos a la creación del la Unidad de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mejores beneficios al personal. • Alcanzar una mayor competitividad con la implementación del sistema de gestión de recursos humanos. • Realizar un programa de capacitación y desarrollo. • Retener y mantener al personal con un sistemas de recompensas atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Que otras alcaldías tengan o implementen el mismo tipo de Sistema de Gestión de Recurso Humanos. • Que instituciones similares posean personal más capacitado. • Presupuesto nacional en crisis.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar de manera eficiente los manuales administrativos para un mejor manejo del personal. • Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar en el presupuesto público municipal la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para alcanzar los objetivos propuestos. • Permitir al personal que asista a las capacitaciones para ofrecer un mejor desempeño y 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas reformas salariales. • Situación de liderazgo político. • Reformas laborales.

	<p>capacitado para ocupar cargos de mayor jerarquía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un buen plan de Recompensas y Sanciones a los empleados. 	Humanos.	<p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener financiamiento para cubrir todas las necesidades de Recursos Humanos. 	
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del recurso humano. • Contar un buzón de sugerencias y quejas para medir la calidad y satisfacción de los usuarios. • Mantener un control eficiente de ingresos y egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen controles internos escritos. • Falta de métodos de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar al máximo los beneficios obtenidos de un eficiente control de la unidad de recursos humanos. • Realizar cambios en periodos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, tenga un impacto negativo en la atención de los usuarios de la municipalidad.

5.3.3 Matriz Resumen

Otra herramienta de trabajo es la Matriz Resumen, la cual consiste en asignarle diversos criterios aplicables a los componentes del sistema; e ir comparándolos para verificar en que medida los componentes del sistema se van cumpliendo o si existen fallas en estos y poder así realizar las acciones correctivas pertinentes.

5.3.3.1 Criterios a evaluar de la Matriz Resumen.

CRITERIO	CONCEPTO
Aplicable	Hacer uso de una cosa o ponerla en práctica para conseguir un fin determinado.
Novedoso	Que es diferente y distinto respecto a lo que existía o se conocía antes.
Alcanzable	Conseguir algo que se busca o se desea.
Entendible	Tener idea clara del sentido de las cosas
Planificable:	Acción y efecto de planificar, decisión económica que establece los programas de producción. Trazar los planos para la ejecución de una obra o proyecto.

5.3.3.2 Matriz Resumen

Criterio Etapa	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Panificable	Observaciones
PLANEACION						
Misión	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Es aplicable ya que muestra quienes somos y que hacemos. • Es novedosa por que cambia con forme a los periodos ejecutados. • Es alcanzable por que demuestra lo que queremos alcanzar. • Entendible por que la entienden o deben entender, todos los empleados y usuarios. • Planificable por que se provee o se concibe según la naturaleza de la institución.
Visión	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Es aplicable por que hace ver hacia donde se quiere dirigir la institución. • Novedosa por que se adapta a los cambios de la gestión. • Alcanzable por que esclarece lo que como institución quiere lograr.

						<ul style="list-style-type: none"> • Entendible y de fácil aplicación a todos lo que la lean. • Planificable ya que representa la idea de como se quieren dirigir.
Objetivos	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que demuestran la dirección de la institución. • Alcanzable por que se han propuesto en un tiempo determinado. • Entendible por que van dirigidos a todo el personal que labora en la alcaldía. • Planificable por que si se logran alcanzar pueden modificarse.
Estrategías	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que son las herramientas para poner en marcha a la institución. • Novedosa ya que se deben actualizar a las exigencias existentes. • Entendible por que muestran el camino para poder alcanzar los objetivos y la misión. • Alcanzables por que van encaminadas a la consecución del éxito institucional. • Planificables por que estas son esenciales en el

						desarrollo de la institución.
EJECUCIÓN						
Estructura Organizativa	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que muestra la forma jerárquica que posee la institución. • Entendible por que demuestra todos los niveles y puestos de la institución. • Planificable por que se toman en cuenta las posiciones jerárquicas cuando se elaboran.
Cultura	X	X		X		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que determina la forma en que se comportan los empleados. • Novedosa por que es susceptible a los cambios. • Entendible por que los empleados la ponen en practica.
Liderazgo	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que influye en el comportamiento de los demás • Novedoso por que debe innovarse de acuerdo al tiempo y la situación. • Se Planifica el tipo de liderazgo que tiene la institución

Manuales	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Los manuales deben estar diseñados acorde a las unidades de personal a las que van dirigidas, es por ello que deben ser aplicables y entendibles. • Novedosos porque deben servir como apoyo al buen funcionamiento de la organización. • Planificable por que se provee su uso en la institución.
CONTROL						
Periodo de Revisión	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable por que verifica si se esta cumpliendo con la planeación. • Entendible por que se da a conocer de una forma sencilla y clara. • Alcanzable por que se realiza en un periodo de tiempo determinado. • Planificable por que se prevé con anticipación su puesta en marcha.

Métodos de Evaluación	X	X	X	X	X	Es necesario identificar el método de evaluación adecuado y que nos ayude a conocer los puntos débiles y fuertes del personal de modo que estos permitan el mejoramiento del desempeño laboral. Por ende deben de ser aplicables, entendibles, novedosos, alcanzables y necesitan una planificación previa.
-----------------------	---	---	---	---	---	---

5.3.4 Retroalimentación del Sistema de Gestión.

Para definir la forma en que se retroalimentará el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, hay que identificar de que manera tiene que desarrollarse y como aplicar los correctivos necesarios en caso de encontrar desvíos en la ejecución de las tareas establecidas para la administración.

El personal de la alcaldía debe de realizar los siguientes tipos de informes para emitir información de sus empleados y la situación actual de la organización.

- a) Informes Escritos
- b) Informes Verbales
- c) Funcionarios a quienes va dirigido
- d) Reuniones.
- e) Periodicidad en que se realizaran.

Informes Escritos:

Estos son una herramienta sencilla y que genera buenos resultados.

Un informe escrito es una notificación que se realiza cuando un empleado presenta algún tipo de anomalías tales como; bajo rendimiento, faltas al reglamento interno, daños a la propiedad privada de la institución, etc. Su objetivo es hacer un llamado de atención al empleado sobre la falta cometida, estos se dan de manera descendente involucrando a las personas relacionadas directamente en la situación. Esta herramienta es de suma importancia al momento de direccionar el desempeño y comportamiento de los empleados hacia los objetivos de la institución.

Con este tipo de informe se puede hacer uso de la información en cualquier momento que se requiera, ya que en el se detalla cada una de las problemáticas existentes en cada unidad o individuo en particular y así poder buscar una solución inmediata a la problemática.

Ejemplo de Informe Escrito

Fecha ____/____/____

De: Sr. Alcalde Municipal de Chinameca y su Concejo Municipal

Para: Jefe de Recursos Humanos

Lic. _____

Reciba un cordial y atento saludo, deseándole éxitos en la realización de sus labores cotidianas.

Permítanos mencionarle que para nosotros es un gusto tenerlo en nuestro equipo de trabajo y que en el poco tiempo que tiene laborando para esta institución, su trabajo a contribuido en gran manera al desarrollo de la misma; pero últimamente hemos observado diferencias en los procesos de selección y los procesos de capacitación no están generando los resultados deseados.

Esperamos que atienda lo más pronto posible a este llamado y que se presente en la brevedad al Despacho Municipal para tomar una decisión sobre la situación ya antes mencionada.

Atte. _____

Saúl Rivas

Alcalde Municipal de Chinameca

Informes Verbales

Los informes verbales tiene el mismo propósito que los informes escritos, estos se dan de manera más directa entre el subordinado y su jefe inmediato. Este tiene la potestad de realizar llamados de atención del personal a su cargo en el momento que se producen anomalías en el desarrollo de las actividades. Una dificultad que presenta este método es que el informe se exprese inadecuadamente o se mal interprete, además no existe un respaldo de lo comunicado.

Funcionarios a quienes van dirigidos

Los informes se presentan de forma descendente, van desde el mas alto nivel jerárquico hacia el más bajo.

Reuniones

Las reuniones es otra herramienta importante cuando se pretende sincronizar las actividades de la municipalidad y que esta se intensifiquen por la excelente comunicación que existe entre sus miembros.

Y pueden variar en términos de niveles jerárquicos en donde se realizan ya que los asuntos tratados en cada nivel son diferentes, pero no hay que olvidar que todo tipo de reunión se realiza para alcanzar un fin en común.

Ejemplo:

1) Reuniones entre Concejo Municipal y Jefe de Recursos Humanos.

Fecha: ___/___/___

Hora: _____

Asunto:

- Evaluación de metas.
- Evaluación de objetivos.
- Evaluación de estrategias.
- Evaluación de desempeño.

2) Reuniones entre Jefe de Recursos Humanos y Sub-Operarios

Fecha: ___/___/___

Hora: _____

Asunto:

- Evaluación general del desempeño.
- Evaluación de los cursos de capacitación.
- Análisis de las áreas que necesitan capacitación.
- Evaluación del ambiente laboral.

HOJA DE EVALUACION

Nombre del puesto: _____

Nombre del empleado: _____

Evaluator: _____

Fecha de evaluación: _____

Habilidad, conducta o actitud a evaluar	Descripción	Puntos
Total		

Comentario:

1 Punto: Muy Malo

2 Puntos: Malo

3 Puntos: Aceptable

4 Puntos: Bueno

5 Puntos: Muy Bueno

F. _____

Nombre y Firma del Responsable

HOJA DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y RESPONSABILIDADES.

Nombre del puesto: _____

Nombre del empleado: _____

Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Actividad(es) Sancionada(s)	Descripción de Sanción	Duración

Comentario:

F. _____

F. _____

Firma del empleado

Firma del Responsable.

5.3.5 Formulación del Seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos año 2013.

5.3.5.1 Contribución al cumplimiento de la misión y visión de la alcaldía Municipal de Chinameca

Cuadro 1 de 1

Nº	Áreas Básicas de Gestión	Metas de Resultado Cuantificables Año 2013	Unidad de Medida	Actividades Sustantivas	Impacto Esperado en la Administración.
1	Reclutamiento Selección e Inducción	1.1 asignar 15 días para atraer candidatos	Días	1.1.1 Anuncios en puntos estratégicos. 1.1.2 Utilización de fuentes de reclutamiento interno.	Contribuir a cubrir más rápido las vacantes.
		1.2 Disminuir el tiempo de reclutamiento y selección en 20 días.	Días	1.2.1 Revisión del curriculum. 1.2.2 Entrevista preliminar. 1.2.3 Pruebas de selección. 1.2.4 Decisión de selección.	Disminuir los costos en el proceso de reclutamiento y selección.
		1.3 definir las políticas que se aplicaran en el programa de selección, contratación que contribuya a cambiar los actuales procesos de reclutamiento.	Días	1.3.1 Identificar las necesidades para establecer políticas. 1.3.2 Dar a conocer a los empleados las políticas de la unidad. 1.3.3 Aplicación de políticas. 1.3.4 Tomar decisiones.	Le proporciona a la institución una guía donde el jefe y los subordinados puedan tomar las mejores decisiones además de ser una guía para alcanzar los objetivos.
		1.4 Contar con un programa de inducción	Días	1.4.1 Identificar las técnicas a utilizar para definir la estructura del proceso de inducción. 1.4.2 Documentar la información y los procesos realizados. 1.4.3 Formalizar las tareas y los recursos utilizados.	Le Servirá para tomar lineamientos sobre los pasos a seguir para la inducción del personal de una forma mas estructurada y sobre una base teórica.

Cuadro 2 de 1

N°	Áreas Básicas de Gestión	Metas de Resultado Cuantificables Año 2013	Unidad de Medida	Actividades Sustantivas	Impacto Esperado en la Administración.
2	Capacitación y Desarrollo	2.1 Se realizarán diagnósticos dos veces por año para identificar las necesidades de adiestramiento de personal.	Diagnóstico	2.1.1 Identificar la necesidad mediante un diagnóstico de necesidades de adiestramiento. 2.1.2 determinar el método de investigación a utilizar. 2.1.3 Realizar la investigación. 2.1.4 Recepción y análisis de la información. 2.1.5 Decisiones a tomar.	Le proporciona a la institución información pertinente sobre la falta de adiestramiento del personal y así poder tomar decisiones.
		2.2 Desarrollar una capacitación cada tres meses con temas en el área Administrativa, técnica	Días	2.2.1 Identificar las necesidades de Capacitación. 2.2.2 Determinar los temas de capacitación. 2.2.3 Establecer el programa de capacitación. 2.2.4 Poner en marcha el programa de capacitación.	Le permite a la institución contar con empleados, altamente calificados para desarrollar cada una de sus funciones.
		2.3 Se realizarán programas de adiestramiento que estén orientados a beneficiar tanto a la institución como al empleado.	Diagnóstico	2.3.1 Realizar un diagnóstico para conocer las necesidades de adiestramiento. 2.3.2 identificar las necesidades a adiestrar. 2.3.3 Jerarquizar las necesidades 2.3.4 Diseño y programación del adiestramiento. 2.3.5 Ejecución del plan de adiestramiento.	Le permite a la institución contar con empleados con destrezas y habilidades, previamente adquiridas mediante la práctica prolongada; para lograr precisión y rapidez en el desarrollo de sus labores.

Cuadro 3de 1

Nº	Áreas Básicas de Gestión	Metas de Resultado Cuantificables Año 2013	Unidad de Medida	Actividades Sustantivas	Impacto Esperado en la Administración.
3	Control y Compensaciones	3.1 Implementar un sistema de compensaciones que motive al personal de la institución.	Sistema de compensación realizado.	3.1.1 Determinar si la institución cubre las necesidades económicas de sus empleados. 3.1.2 Evaluación de los beneficios ofrecidos en el mercado laboral. 3.1.3 Revisión de los programas de inducción y adaptación. 3.1.4 Evaluación del desempeño obtenido.	Empleados mas productivos y motivados por la obtención de beneficios, buscando así obtener un compromiso mutuo entre ambas partes (patrono-trabajador).
		3.2 Implementar un programa de remuneración flexible dentro de los próximos 8 meses.	Programa de Remuneración	3.2.1 Identificar las necesidades de un programa de remuneración. 3.2.2 Definir los criterios de remuneración. 3.2.3 Definir el tipo de recompensa a otorgar. 3.2.4 Hacer entrega de la remuneración al empleado.	Contar con empleados motivados y así poder retenerlos en la institución. Y estos se volverán más productivos.
		3.3 evaluar el desempeño de los empleados 2 veces al año esperando obtener el un 90% de los empleados resultados óptimos.	Días	3.3.1 Identificación de las necesidades de evaluación de desempeño. 3.3.2 Seleccionar el método de evaluación mas adecuado. 3.3.3 Definir los estándares de desempeño esperados. 3.3.4 Capacitación del grupo evaluador y aplicación del método.	Conocer el desempeño de todos los empleados determinando así quienes requieren ser capacitados y quienes recibirán una recompensa.

Reclutamiento del Personal Para la Alcaldía Municipal de Chinameca.

El reclutamiento es el medio de atracción de nuevo capital humano a las organizaciones, y es que interactúa directamente con los que pronto formaran parte de esta; y reconoce quienes son los que pueden aportar mayores y mejores beneficios a la institución, con sus conocimientos y habilidades. Para que se de el reclutamiento es necesario que exista la necesidad de llenar una vacante la cual es solicitada a través de una requisición de personal, y es enviada por los jefes de área hacia el departamento de recursos humanos, los cuales llevan acabo el reclutamiento.

Es necesario atraer un número considerable de candidatos para escoger y comparar el perfil entre ellos; y así poder disminuir los costos y el tiempo en el proceso de selección al depurar los candidatos. Cuando las empresas tienen la necesidad de nuevos empleados deben atraer a los candidatos de la manera más rápida y al menor costo, por lo que se requiere un medio para divulgar y ofrecer la plaza vacante por lo que se deben aplicar técnicas de reclutamiento (interno y externo).

Requisición de Empleados.

Antes del proceso de reclutamiento es necesario que exista una vacante, por lo que los jefes o encargados de cada departamento hacen llegar una solicitud al departamento de recursos humanos donde especifican el puesto que quieren ocupar, el departamento que lo solicita, la fecha en la que el empleado es requerido para trabajar, los requisitos con que debe cumplir el candidato, para luego iniciar el reclutamiento; a continuación se muestra el formato que deben llenar para enviar la solicitud.



Alcaldía Municipal de Chinameca Jefatura de la
Unidad de Recursos Humanos Requerimiento de
Personas.

1. Atentamente Solicito:	
2. Para el Área de:	
3. Para Cubrir el Puesto de:	
4. Justificación:	
• Descripción del Puesto:	
• Requisitos:	

Firmas.

Solicitante: _____ Alcalde Municipal: _____

Recibido: _____ Fecha: ___/___/____.

Fecha: ___/___/____.

Fecha: ___/___/____.

Fuentes de Reclutamiento Interna.

Para la publicación de las vacantes se utilizaran, lugares visibles dentro de la empresa, lugares donde estén las personas indicadas:

- El uso de los carteles en toda la institución, pero específicamente se ubicaran en los lugares mas transitados por los empleados que cumplan con los requisitos. Este cartel les mostrara los requisitos necesario para el cargo, para que solo los que cumplen con los requisitos apliquen a la vacante.
- El encargado de reclutar al personal les hará llegar la notificación del cargo que se pretende llenar a los jefes de área o departamento, el cual les hará saber a sus subordinados a través de un informe o comunicado de una plaza vacante; a los empleados que aplican a la plaza por sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Fuentes de Reclutamiento Externa.


Los sitios a utilizar para el reclutamiento externo son:

- Para ocupar puestos de las jefaturas, se ofertara en asociaciones profesionales (la asociación debe ser conforme a la carrera administrativa).
- Si el puesto ofertante es para ocupar el cargo de ordenanzas, encargado de el cementerio, encargado del parque y otros similares, se utilizaran carteles ubicados en lugares visitados como el parque y la alcaldía.

Técnicas de Reclutamiento Interno Para la Alcaldía Municipal de Chinameca.

El reclutamiento Interno esta dirigido a reclutar al personal que se encuentra dentro de la institución ya sea porque labora dentro de esta, o porque ha participado en reclutamientos anteriores y se encuentra en el banco de información de la institución.

Promover las vacantes dentro de la institución mediante pruebas realizadas a los empleados de la Alcaldía, por medio de los jefes inmediatos del candidato, para que estos sean movidos a otro puesto como los siguientes:

	<p>Alcaldía Municipal de Chinameca.</p> <p>Unidad de Recursos Humanos</p>
<p>Por este medio se le comunica al jefe de (cada una de las áreas o departamentos) de la alcaldía municipal de Chinameca que se requiere personal para cubrir la siguiente vacante:</p> <p>Cargo:</p> <p>Requerimientos del Cargo:</p> <p>Las personas que llenan estos requisitos y estas interesadas en ocupar el cargo, entregar curriculum en el departamento de recursos humanos.</p>	

- a. Pueden ser Ascendidos: Ocupar un puesto superior al que ya tienen, para ello es necesario que el candidato conozca cuales son las funciones a realizar y que cumpla con los requisitos exigidos para el cargo.
- b. Transferidos: A ocupar un puesto del mismo nivel jerárquico, pero con diferentes funciones, estos se pueden dar porque se encuentra ocupando un cargo que no desempeña de la mejor manera por tener conocimientos diferentes a los requeridos; pero el puesto que se desea ocupar si requiere de esos conocimientos.
- c. Transferidos con Promoción: Los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a puestos de nivel jerárquico mayor o igual al que ya tiene. Y puede tener acceso a estudiar una carrera.

Técnicas de Selección de Personal Para la Alcaldía Municipal de Chinameca.

➤ Se realizaran entrevistas de selección para conocer al candidato, y que este conozca un poco de la institución. Con la entrevista se pretende conocer si es el idóneo para ocupar el puesto y también se pretende conocer la lealtad que puede ofrecer y la disposición a trabajar bajo las condiciones que la institución ofrece. Reconocer si la información que presento en el curriculum es verídica.

- a. Entrevista de Contacto: Sirve al encargado de seleccionar, como guía de observación de cómo es la presentación del candidato, para conocer el interés que muestra por el empleo, la puntualidad y el comportamiento del entrevistado.



Alcaldía Municipal de Chinameca

Guía Para Entrevista de Selección.

Nombre y Apellidos:

Puesto al que Aspira:

Estudios y Sentido de Responsabilidad – Actitud General Respecto de sus Propias Obligaciones

Pobre

Escaso

Satisfactorio

Bueno

Muy bueno

Calificación Laboral – Experiencia e Integración Laboral–

Pobre

Escaso

Satisfactorio

Bueno

Muy bueno

Estatus, Actividades Familiares y Sociales – Aparente Constitución e Integración Familiar –

Pobre

Escaso

Satisfactorio

Bueno

Muy bueno

Comportamiento Durante la Entrevista – Grado de Vitalidad y Aplomo –

Pobre

Escaso

Satisfactorio

Bueno

Muy bueno

Observaciones:

Impresión General de la Entrevista

(Considere Meritos y Deficiencias – Cualidades y Ventajas vs Riesgos y Reservas).

Fecha:

**Calificación
Entrevista**

Se Declara:

**Firma y Nombre
del
Entrevistador.**

b. Entrevista de Profundidad: Esta entrevista es para reconocer si tiene los conocimientos adecuados para ocupar el cargo, y se busca obtener respuestas técnicas acerca de las hábiles del entrevistado (ver anexo N° 3).

c. Entrevista de Contratación: Se hace saber las características específicas del puesto de trabajo: El horario, salario, a quien le rendirá cuentas y las diferentes compensaciones que se reciben, entre otras.

- Esta entrevista se realizara a las personas que más conocimientos tengan acerca del puesto a ocupar, por lo que se les dará a conocer los horarios, el salario a recibir y las compensaciones para poder indagar sobre la disposición que tienen tanto con la hora y su disposición para el logro de los objetivos. Cada entrevista variara con respecto al puesto que se desea llenar, como se muestra en la entrevista de profundidad.

Para saber la personalidad, los valores que rigen a la persona, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad de expresión, capacidad de síntesis y otras. Es necesario hacerle una valoración psicológica (ver anexo N° 4) la cual será realizada por un psicólogo, serán elegidas de acuerdo a lo que se desea explorar del candidato y del puesto que ocupara.

Existen distintos tipos de test:

1. Test Individuales: Estos test tiene la ventaja de darle al psicólogo la posibilidad de observar de cerca al sujeto y a veces estas pruebas son más sensibles para evaluar las características especiales y se utilizan cuando la motivación del sujeto es dudosa. Sin

embargo, son más costosos, porque requieren a veces de mayor tiempo para recolectar datos en una gran cantidad de sujetos y de un administrador altamente entrenado.

2. Test de Grupos: Se usan para recolectar rápidamente datos de una gran cantidad de personas, se aplican a un número alto de personas al mismo tiempo y en forma rápida, tienen la ventaja de permitir que gran cantidad de datos se recojan en forma rápida, son menos costosos y generalmente no requieren tanta habilidad para ser administrados. Estos test funcionan bien, pero es difícil darse cuenta exacta del esfuerzo o motivación de cada sujeto. Estas pruebas se usan preferentemente en el área laboral.
3. Test de Velocidad.- Estos test tienen un tiempo limitado como una variable significativa. Se espera que los sujetos hagan lo mejor posible en una cantidad de tiempo limitada.
4. Test de Desempeño: En ellos las personas a ser evaluadas deben hacer alguna actividad de manipulación, como el manejo de bloques, pinzas, manillas, montaje o ensamblaje de objetos mecánicos
5. Test de Aptitud Vocacional: Se usan para valorar los éxitos futuros en situaciones de empleo o trabajo.
6. Test de Papel y Lápiz: Existe una alta variedad de ellos. El sujeto recibe simplemente una prueba de papel o un folleto impreso que contiene las preguntas y marca sus respuestas de alguna manera escrita en la hoja de respuestas que se le proporciona.

Las Pruebas Técnicas son: Las que tratan de evaluar el dominio sobre conocimientos, habilidades requeridas por lo que son necesarias las siguientes pruebas:

a. **Pruebas Escritas:** Dependiendo el cargo a ocupar así serán las preguntas que contendrá el test. Por las diferentes áreas que existen los responsables de cada área tienen la obligación de informarle al seleccionador cuales son los conocimientos que se necesitan en el lugar de trabajo

b. **Prueba de Destreza ó Práctica:** A través de esta se observara el uso de los materiales o equipo (depende del cargo) que se utiliza en el puesto de trabajo, la rapidez y el cuidado que se tiene a la hora de realizar la prueba.

- Si se trata de puestos que tengan que ver con contabilidad las pruebas serán con respecto a estados financieros, entre otros con respecto a la contabilidad.
- La persona que esta aplicando a encargado del cuidado del parque, tendrá como práctica a elaborar el cuidado y el siembre de plantas, el aseo y la amabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Monografías de San Miguel. Pág. 43, Año 2007
- Revista de las Fiestas Agustinas de Chinameca, Julio de 2011.
- Wendell L. French, Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. Primera Parte “Definición e Historia de la Administración de personal”, Editorial LIMUSA, S.A. 1983.
- FUNDANGO, Constituyendo un Marco Legal para el Desarrollo Municipal.
- Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins Pearson Educación. México 2004
- Chiavenato Idalberto “Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, 2004
- Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. Wendell L. French Editorial LIMUSA, S.A. 1983
- Administración de Personal. Herbert J. Chrudden/ Shernan, Editorial Continental, S.A. de C.V. México, agosto de 1987.
- Serrano, Alexis “Administración de Personal”, 1^{ra} Edic.
- Stephen Robbins y Coulter Mary, Administración de personal, 2007.
- Constitución de la Republica de El Salvador, reformas 2011 Publicado en el diario oficial n° 234, tomo n° 281 16 de diciembre/ 1983
- Recopilación de leyes en Materia Municipal. Compilador. Editor Lic. Luis Vásquez López. Editorial Lis.
- Código de Trabajo, Republica de El Salvador, Reformas 2009.

Glosario.

Adaptabilidad: Criterio de efectividad que pone al descubierto la capacidad de una organización para responder a los cambios provocados por fuerzas internas o externas.

Administración de Personal: Área de la empresa que se ocupa de la aplicación, ejecución y evaluación de las actividades de los recursos humanos.

Administración: Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

Administración de Recursos Humanos: A utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.

Autoridad: Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

Aptitud: Capacidad para hacer bien las cosas, a partir de un aprendizaje teórico o práctico.

Beneficio: Remuneración a favor del empresario por los riesgos asumidos por el o su establecimiento, en la operación y dirección de una empresa.

Cambio: Dinero devuelto en una compra, cuando se ha entregado una cantidad superior a la exigida.

Comportamiento: Actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones.

Descripción: Es la explicación de forma detallada y ordenada, de cómo son ciertas personas, lugares, objetos, entre otros.

Diseño: Se define como el proceso previo de configuración mental, “pre-figuración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Función: Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

Gestión del Talento Humano: Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Guía: Gen/ Líder, director, gobernante. Ven/ Nombre y dirección de los clientes o compradores potenciales.

Incentivo: Estimulo hacia una mayor actividad o eficiencia.

Metas: Es un conjunto de condiciones que actualmente no están presentes, y que se convierte en un fin determinado a cumplirse en un periodo de tiempo estipulado.

Ocupación: Actividad profesional de una persona.

Percepción: Proceso por el que los individuos prestan atención a estímulos entrantes y traducen dichos estímulos en un mensaje que indica la respuesta apropiada.

Proceso: Es un conjunto de actividades o eventos (Coordinados u organizados) que se

realizan o suceden con un fin determinado.

Recompensas: Compensación adicional generalmente en bienes o servicios además del pago usual de salarios.

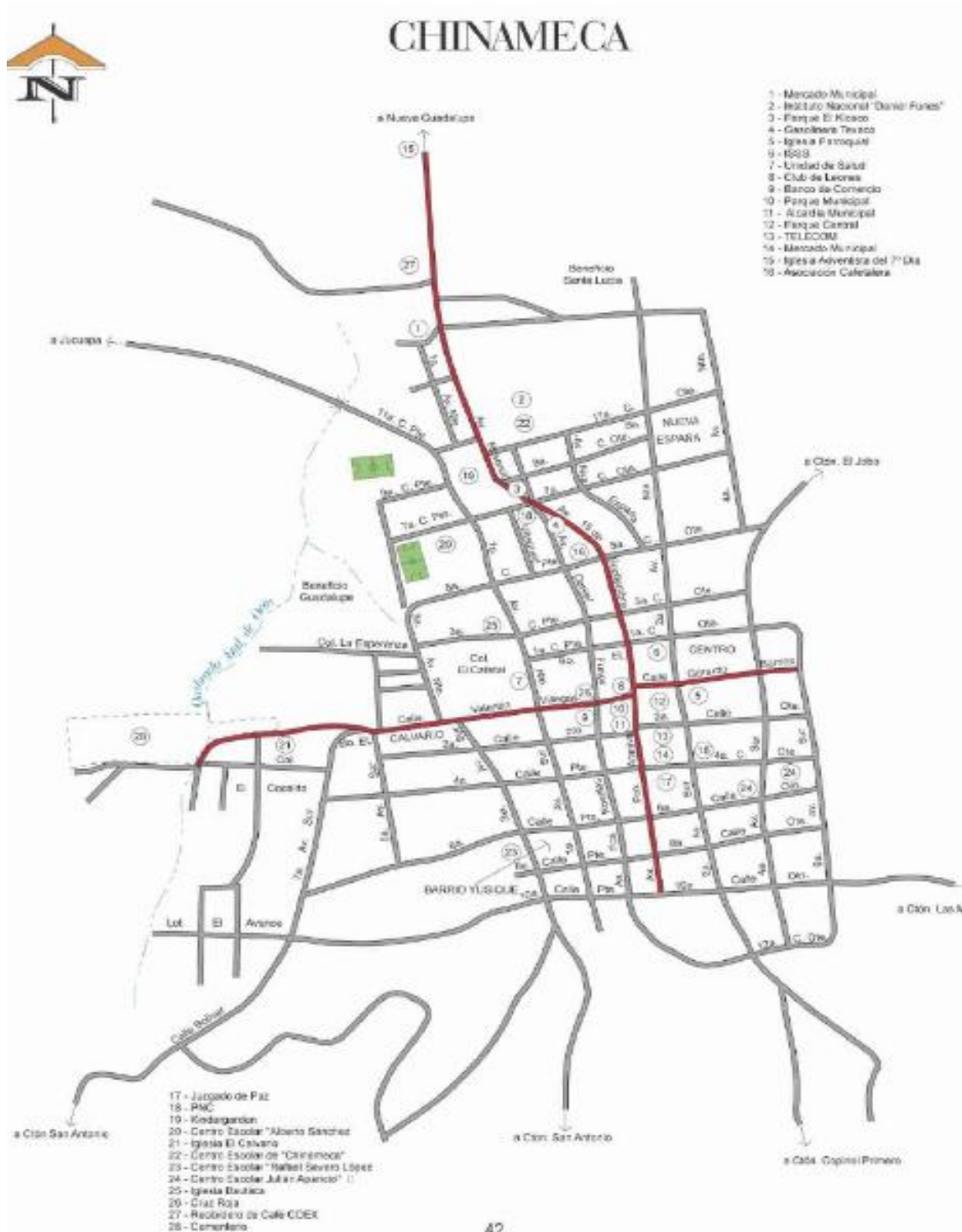
Recursos Humanos: La que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Satisfacción: Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

ANEXOS

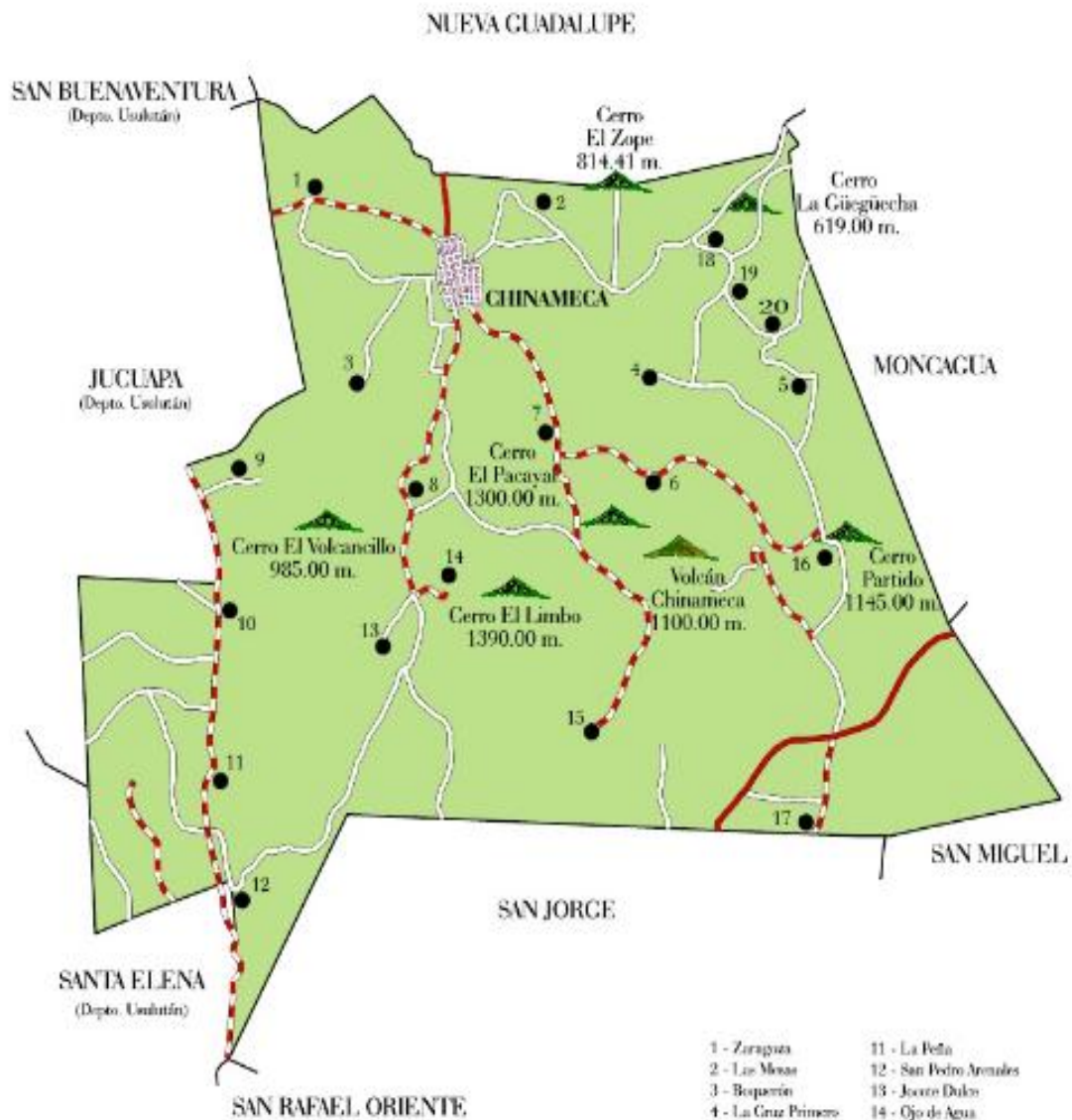
ANEXO 1

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE CHINAMECA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.



ANEXO 2

CHINAMECA



Anexo 7

Preguntas para la entrevista

preliminar. PREGUNTAS SOBRE TU FORMACIÓN:

- ¿Por qué has estudiado...?
- ¿Quién influyó en ti para la elección de tus estudios?
- Si no hubieses estudiado, ¿Qué te gustaría haber hecho?
- ¿Qué asignaturas te gustaron más durante la carrera?
- Háblame de tus cualificaciones durante tus estudios.
- ¿Te consideras una buena estudiante?
- ¿Qué parte de tus estudios crees que te ha aportado más en tu formación?
- ¿Has hecho prácticas en alguna empresa para completar tu formación?
- ¿Dónde aprendiste los idiomas?
- ¿Por qué abandonaste tus estudios?
- ¿Cuál fue tu experiencia más gratificante como estudiante?
- ¿Qué opina de la formación continua?

PREGUNTAS SOBRE TU PERSONALIDAD:

- Hábleme de usted.
- Cuénteme una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática.
- ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato?
- ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?

- Defínase a sí mismo, cualidades y defectos
- ¿Acabas lo que empiezas?
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- ¿Qué tipo de situaciones te frustran con facilidad?
- ¿Qué aficiones tienes?
- Cuéntame un chiste
- ¿Cómo reaccionas habitualmente ante la jerarquía?
- ¿Sueles decir la verdad por dura que sea?

ANEXO N° 8

Pruebas Psicológicas.

Prueba 1

Es la historia de una niña:

En el funeral de su madre, vio a un hombre joven que no conocía.

Es fantástico, el hombre de sus sueños. Es amor a primera vista, cae irremediablemente enamorada. Unos días más tarde, la chica mata a su propia hermana.

Pregunta:

¿Por qué razón ella mató a su hermana?

No vaya muy rápido, más abajo está la respuesta

completa. Piense en primer lugar su respuesta a la

pregunta. Respuesta:

"Ella tiene la esperanza que el chico estará de nuevo en el funeral". Si usted responde a la pregunta correcta, usted piensa como un psicópata. Esta prueba fue utilizada por un famoso psicólogo para determinar si una persona tenía una mentalidad de asesino. Muchos asesinos en serie han sido sometidos a esta prueba y responden "correctamente" a la pregunta. Si no encontró la respuesta correcta: tanto mejor. Si sus amigos la responden, le recomiendo los mantenga a distancia...

PRUEBA

2.

Aquí hay un poco de prueba. Máximo 10 segundos para hacerlo, si no, NO VALE.

El resultado está más abajo:

Contar el número de 'F' en el texto siguiente:

++++
+

**FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC
STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.**

++++
+

¡Eso es todo! ¡No siga abajo hasta que no termine de contarlas! ¿De acuerdo?

¿Cómo
Tres...?

Falso, existen seis - ¡No es broma! ¡Vuelva a contarlas de nuevo! La explicación está

más
abajo...

El cerebro no puede manejar 'OF'. Increíble, ¿eh? Cualquier persona que cuente seis 'F' de primer tiro es un genio, cuatro o cinco es más bien raro, tres es normal.

Menos de tres, cambie de gafas.

PRUEBA 3

Haga la prueba siguiente, es realmente impresionante. Prometido, no es trampa.

Por favor, hágalo bien y hasta el final, no es largo.

¿Alguna vez se preguntó si su mente es normal o si es diferente? Bueno, haga seriamente el ejercicio de reflexión y encontrará la respuesta. Sólo tienes que seguir las instrucciones, y responder a las preguntas una por una y lo más rápidamente posible, pero no avance antes de completar la anterior. Usted no tiene que escribir sus respuestas

¡Se sorprenderá con el resultado, está garantizado!

15
+6

3
+56

89
+2

12
+53

75
+26

25
+52

63
+32

¡Sí, es difícil calcular pero es el verdadero ejercicio! Entonces coraje.

123
+5

¡Rápido! PIENSA EN UNA HERRAMIENTA Y UN

COLOR! Luego sigue bajando.

Baje

Baje

Aún.

Usted ¿piensa en un martillo rojo...cierto?

Si éste no es el caso, usted es parte del 2% de la población cuya mente es muy diferente para pensar en otra cosa. 98% de la población va a responder 'martillo rojo' si han llevado a cabo este ejercicio.

PRUEBA

4

Prueba del "Pie Derecho Inteligente" Vale la pena intentarlo, es increíble pero cierto. Lo que sigue es tan extraño que reta cualquier entendimiento. Y estoy dispuesto a apostar que están dispuestos a intentar al menos 50 veces para ver si son más astutos que su pie. Pero no se puede! Pruebe...

1.-Mientras usted está sentado en su escritorio, levantar el pie derecho del suelo y haga

círculos en el sentido de las agujas del reloj.

2.-Mientras usted hace los círculos con el pie derecho, dibuje el número 6 en el aire con su mano derecha ¡Tu pie cambia de dirección!

3.-Le dije a usted... y no hay nada que puede hacer al respecto.

4.-¡No olvide, el pie en dirección hacia la derecha!

PRUEBA 5.

"El Cerdo".

Especialmente no hacer trampa y hacer la prueba correctamente hacer esta pequeña prueba: ¡Es muy divertida!

Tomar una hoja de papel en blanco y dibujar un cerdo:

¡No descender más antes que termine el

dibujo! No hacer trampas...

¡DIBUJA PRIMERO! ¿LO HICISTE? ¿Estás seguro?

El cerdo sirve como una prueba de personalidad. Si has destacado los siguientes puntos:

* En la parte superior de la hoja: eres positivo y optimista.

* Más bien al centro: eres realista.

* Abajo de la hoja: eres pesimista y tiendes a tener un comportamiento negativo.

* Si se ve a la izquierda: Crees en la tradición, eres amigable y puedes recordar las fechas de (aniversarios, cumpleaños, etc.).

* Si mirando hacia la derecha: Eres innovador, activo, pero no tienes un gran sentido de familia y no das importancia a la fechas.