

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ARIAS GARCÍA, PRISCILA LISSETTE
MARTÍNEZ, VILMA MARISOL

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector

Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria

Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas

Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de Administración de Empresas

Licenciado Luis Eduardo Hernández Herrera

Coordinador de Seminario

Licenciado Rafael Aristides Campos

Docente Director

Licenciada María de la Cruz Fuentes de Campos

Abril 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso y la Virgen de Guadalupe, por ser mi fortaleza, por guiarme y cuidarme siempre; por darme sabiduría y permitirme alcanzar este Objetivo.

A mis padres (ya Fallecidos), José María Arias pero sobre todo a Rosa Violeta García por todo el amor e infundir en mí el deseo de superación, por inculcar principios y valores, por brindarme sus consejos y apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A toda mi familia y amigos, pero en especial a mi hermana Ingrid Vanessa Arias y Blanca Josefina García, por su apoyo y confianza incondicional y estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida brindándome su cariño y consejos que necesitaba para seguir adelante, por su apoyo durante el tiempo que le dediqué a éste trabajo de investigación.

A la docente directora, Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos, por todo el apoyo y comprensión brindada en el desarrollo del trabajo y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

Priscila Lissette Arias García

A Dios Todopoderoso, por haberme dado sabiduría y entendimiento para culminar una meta más en mi vida, por fortalecer mi corazón y por contar con su respaldo.

A mi abuela, María Ofelia Martínez por acompañarme durante todos mis años de estudio, siempre apoyándome y dándome un buen ejemplo.

A mi hija, Ariana Sarahí Mendoza Martínez, mi princesa que con su ternura y amor me infunde la fuerza para superarme.

A Carlos Mendoza Pérez, por motivarme a concluir mi carrera profesional para abrirme las puertas a un mundo de oportunidades, por su apoyo durante el tiempo que le dediqué a éste trabajo de investigación.

A la docente directora, Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos, por su disposición en cada momento a atender las dudas que surgieron y por el estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Vilma Marisol Martínez

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	1
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	1
1. ANTECEDENTES	1
2. FORMACIÓN COMO ALCALDÍA.	2
3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	3
4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.	3
a. MISIÓN	4
b. VISIÓN	4
c. VALORES	4
5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	5
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	5
7. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7
8. MARCO LEGAL	8
B. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	15
1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	15
2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	15
3. DEFINICIÓN DE PLAN	17
4. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	17
6. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.	18
7. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
8. PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
9. MODELO SISTEMÁTICO	21
10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÁCTICA Y OPERACIONAL.	22
a. PLANEACIÓN TÁCTICA.	22
b. PLANEACIÓN OPERATIVA.	23
11. ESTRATEGIA.	23

a.	CONCEPTO	23
b.	TIPOS DE ESTRATEGIAS	24
c.	NIVELES DE ESTRATEGIAS	24
12.	CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS.	26
13.	ANÁLISIS F.O.D.A	26
a.	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS.	27
b.	DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES.	27
c.	DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES.	27
d.	DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS.	27
14.	MATRIZ F.O.D.A PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS	28
C.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
1.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.	29
2.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
3.	LOS CINCO PROCESOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	30
a.	INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
b.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
c.	RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
d.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	31
e.	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.	31
4.	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	33
5.	CONCEPTOS IMPORTANTES DE RECURSOS HUMANOS	34
a.	CAPITAL HUMANO	34
b.	COMPORTAMIENTO HUMANO	34
c.	DESEMPEÑO LABORAL	34
d.	RECURSOS TÉCNICOS	34
e.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	35
6.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS	35
a.	MANUALES ADMINISTRATIVO	36
b.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	37
c.	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	37
d.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38
e.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	38
f.	PRESTACIONES LABORALES	38

7.	CLIMA ORGANIZACIONAL	39
a.	CONCEPTO	39
b.	IMPORTANCIA	39
c.	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	40
d.	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL	40
e.	FACTORES QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	41
f.	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	42
8.	CULTURA ORGANIZACIONAL	44
a.	CONCEPTO	44
b.	IMPORTANCIA	44
c.	FUNCIONES.	44
9.	INTELIGENCIA EMOCIONAL	45
10.	RELACIONES INTERPERSONALES	45
a.	CONCEPTO	45
b.	IMPORTANCIA	46
c.	FACTORES QUE CONTRIBUYEN	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	49
--	----

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	49
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
1.	GENERAL	50
2.	ESPECÍFICOS	50
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	50
1.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
D.	FUENTES DE INFORMACIÓN	51
1.	PRIMARIAS	51
2.	SECUNDARIAS	51
3.	TERCIARIAS	52
E.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52

1.	OBSERVACIÓN DIRECTA	52
2.	ENCUESTA	52
3.	ENTREVISTA	52
F.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	53
1.	CUESTIONARIO	53
2.	GUÍA DE LA ENTREVISTA	53
G.	DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	53
1.	UNIDAD DE ANÁLISIS	53
2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	54
3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	54
H.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	55
I.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	56
J.	ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	56
1.	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	56
a.	ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	56
b.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	57
2.	INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	58
a.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	58
b.	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	58
3.	RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
4.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	60
5.	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	61
K.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL SOBRE ASPECTOS GENERALES, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	62
1.	ASPECTOS GENERALES	62
2.	LIDERAZGO	64
3.	COMUNICACIÓN	65
4.	RELACIONES INTERPERSONALES	66
a.	AMBIENTE LABORAL	66

b.	ACTITUDES	67
c.	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	67
d.	TRABAJO EN EQUIPO	67
e.	MOTIVACIÓN	68
L.	APLICACIÓN DEL MÉTODO F.O.D.A. A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.	68
1.	CONDICIONES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN	68
a.	FORTALEZAS	68
b.	DEBILIDADES	69
2.	CONDICIONES EXTERNAS	71
a.	OPORTUNIDADES	71
b.	AMENAZAS	72
3.	MATRIZ F.O.D.A.	73
M.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1.	CONCLUSIONES	75
2.	RECOMENDACIONES	77

CAPÍTULO III

	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	79
--	---	----

A.	IMPORTANCIA	79
B.	OBJETIVOS	79
1.	GENERAL	79
2.	ESPECÍFICOS	79
C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	80
1.	PRESENTACIÓN	80
2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	80
a.	MISIÓN	80
b.	VISIÓN	80
c.	VALORES	81
D.	OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	81
1.	OBJETIVO GENERAL	81
2.	OBJETIVO ESPECÍFICOS	82

E.	POLÍTICAS PROPUESTAS PARA TODO EL PLAN ESTRATÉGICO	82
1.	POLÍTICAS DE FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	83
2.	POLÍTICAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO.	84
3.	POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD.	85
F.	METAS PROPUESTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO	85
G.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO.	86
H.	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	87
1.	DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS CRÍTICOS DEL FODA	87
2.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.	89
I.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	91
1.	ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	92
a.	ESTRATEGIA 1: INCURSIÓN EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.	92
b.	ESTRATEGIA 2: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.	104
2.	ESTRATEGIAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO	107
a.	ESTRATEGIA 3: MEJORA Y CRECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL A TRAVÉS DE ACTIVIDADES QUE FOMENTEN EL INTERÉS DEL PERSONAL.	107
b.	ESTRATEGIA 4: MEJORAS EN SALUD LABORAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.	110
3.	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PERSONAL.	113
a.	ESTRATEGIA 5: PROPONER EL DISEÑO de UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS CON EL OBJETO DE ENFOCARSE EN FORTALECER LAS RELACIONES HUMANAS.	115
b.	ESTRATEGIA 6: IMPULSAR EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS CON EL OBJETO DE ENFOCARSE EN EL CONTRIBUYENTE Y SUS NECESIDADES.	116
J.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.	117
K.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.	118

L.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLAN ESTRATÉGICO	118
1.	SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	118
2.	CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	119
M.	BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS		126

RESUMEN

La presente investigación parte del análisis de las teorías sobre la planeación estratégica y su aplicación en una adecuada gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador. Razón por la que se opta realizar éste trabajo con el objetivo principal de diseñar un Plan Estratégico de la Unidad de Recursos Humanos que permita disponer de componentes idóneos en el fortalecimiento del ambiente laboral a fin de contar con una plantilla de empleados motivados sobre la base del conjunto de herramientas propuestas como resultado para su definición .

Para ello se presenta como primera fase de la investigación la recopilación de la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico a través del cual se establece el contexto del estudio.

En la segunda fase se determina el desarrollo de la investigación de campo, se describe la metodología utilizada, las fuentes primarias, secundarias y terciarias de información así como el ámbito de la investigación, además de la tabulación y análisis de los resultados. A partir del Análisis FODA se determina y plantea el contenido del diagnóstico, también se incluyen las conclusiones y recomendaciones referente al estudio.

Finalmente se presenta la propuesta de Plan Estratégico en el cual se han formulado la misión, visión y valores, se detallan los objetivos, políticas y metas, estructura y determinación de estrategias y actividades en conjunto con el presupuesto de implementación y se presenta el establecimiento del mecanismo de control para verificación de resultados que se esperan con esta propuesta.

INTRODUCCIÓN

El logro de los objetivos institucionales dentro de una organización, está orientado a través de la coordinación de uno de los procesos característicos y creativos ,como lo es la Planeación Estratégica, las empresas buscan ser más competitivas en todos los aspectos y necesitan contar con dirigentes con alto grado de profesionalismo y conocedores de herramientas que les ayuden a mantenerse en esos niveles de competitividad y que permitan la participación activa de su personal en la generación de ideas y en la aportación de soluciones.

La implementación de un Plan Estratégico, no solo debe considerar aspectos propios del diseño de la organización, sino el cambio de mentalidad de las personas que laboran dentro de éstas, ya que el Capital Humano es el responsable al final de la calidad de los servicios y de la forma que la institución es percibida por sus clientes y usuarios.

Las organizaciones deben considerar al factor humano importante y mantenerlo preparado para responder a los desafíos que en la actualidad se exigen, esto con llevará a un mayor grado de colaboración y que se enfoquen mucho más en la consecución de los fines que se persiguen.

Por lo tanto el presente trabajo está orientado a realizar una Propuesta Metodológica del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador, que ha sido formulada con el propósito de contribuir a mejorar la eficiencia del Recurso Humano en dicha Institución.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

1. ANTECEDENTES

a. A NIVEL NACIONAL.

En El Salvador el Código Municipal describe a los municipios como una Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Organización Estatal que procura el bienestar común de su población, razón que constituye la importancia del gobierno local, estos se estructuran de acuerdo al progreso que los relaciona con el que hacer propio de la comunidad. El primer título de Villa del país tuvo el nombre de San Salvador, en los alrededores de Cuscatlán por orden de Don Pedro de Alvarado. Don Diego de Holguín fue el primero en recibir la vara edilicia de la Villa de San Salvador el seis de mayo del mismo año.

El primer gobierno local contó con la Ley del Ramo Municipal decretado en 1908, que formalmente estableció la autonomía, pero en la realidad social los gobiernos municipales fueron dependientes de las necesidades políticas del caciquismo y autoritarismo de los mandatarios gubernamentales. En 1939, en el régimen autocrático del General Maximiliano Hernández Martínez se decreta una Constitución Política que estuvo vigente hasta 1945, y que despojó a las municipalidades de su anterior autonomía constitucional, al establecer el nombramiento de los Alcaldes por el Órgano Ejecutivo, suprimiendo así la elección popular.

Las Alcaldías fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central cuya dependencia estaba definida por el Ministerio del Interior, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto daba el correspondiente financiamiento a cada una de estas para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986, que se convirtieron en entes autónomos mediante la aprobación del Código Municipal.

b. A NIVEL LOCAL "MUNICIPALIDAD DE CUSCATANCINGO."

Cuscatancingo significa "Lugar del pequeño Cuscatlán", el historiador Jorge Lardé, sostiene que este significado etimológico proviene del término "Cuscatlán", el cual era utilizado para referirse a la comarca de los Pipiles de El Salvador, este Municipio pertenece al departamento de San Salvador.

2. FORMACIÓN COMO ALCALDÍA.

Al municipio de Cuscatancingo se le otorgó el rango de pueblo el 31 de marzo de 1903, desde el 24 de octubre de 1996, bajo Decreto Legislativo No. 858 y publicado en el Diario Oficial No. 217 con fecha 18 de noviembre del mismo año se le otorgó el título de Ciudad. Actualmente el alcalde al frente de esta institución es el Dr. Jaime Alberto Recinos por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) desde el año 2006, que hasta la fecha ha sido electo en su tercer período consecutivo en el gobierno municipal.

Entre los servicios públicos que la alcaldía presta están: energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones, unidad de salud, juzgado de paz, mercado, Policía Nacional Civil (PNC),

centros educativos, cementerios, transporte colectivo, entre otros.

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Municipio de Cuscatancingo pertenece al departamento de San Salvador, limita con:

- Mejicanos: al oeste y norte.
- Ciudad Delgado: al norte y este.
- San Salvador: al sur.

Cuscatancingo cuenta con una extensión de 5.4 km², para su administración se divide en dos zonas: Las Flores (centro) y San Luis Mariona (zona norte).

4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

La filosofía organizacional en una empresa o institución está conformada por la Misión, que define los límites de las actividades de la organización; la Visión, la cual establece la posición que se espera que la empresa tenga en el futuro; y los Objetivos, que establecen los resultados deseados. La filosofía organizacional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, contempla la Misión, Visión y los Valores las cuales se enuncian a continuación.

a. MISIÓN¹

“Somos un gobierno municipal con una administración eficiente y transparente, que brinda servicios de calidad, con proyección humana tomando en cuenta la participación ciudadana, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de la población”.

b. VISIÓN²

“Ser una institución rectora del Desarrollo Local en todas las dimensiones, fuerte, unificada que brinde atención a las expectativas sociales, económicas, culturales de la población, con transparencia, eficiencia, eficacia, amplia participación ciudadana, gestión de riesgos y en armonía con el medio ambiente”.

c. VALORES³

1. Unidad
2. Honestidad
3. Respeto
4. Solidaridad
5. Eficacia
6. Responsabilidad
7. Empatía
8. Equidad
9. Transparencia
10. La democracia participativa

¹ Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

² Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

³ Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- **Limpieza**

Promover y mantener limpia la ciudad con un ambiente apropiado para vivir.

- **Desarrollo Social Y Económico**

Facilitar la inversión y la actividad económica, social y cultural para contribuir a elevar la calidad de vida de los habitantes.

- **Modernización Municipal**

Construir una administración más eficiente y próxima al ciudadano, con la introducción e implementación de nueva tecnología, mejora continua de los procesos claves, de apoyo a la gestión administrativa.

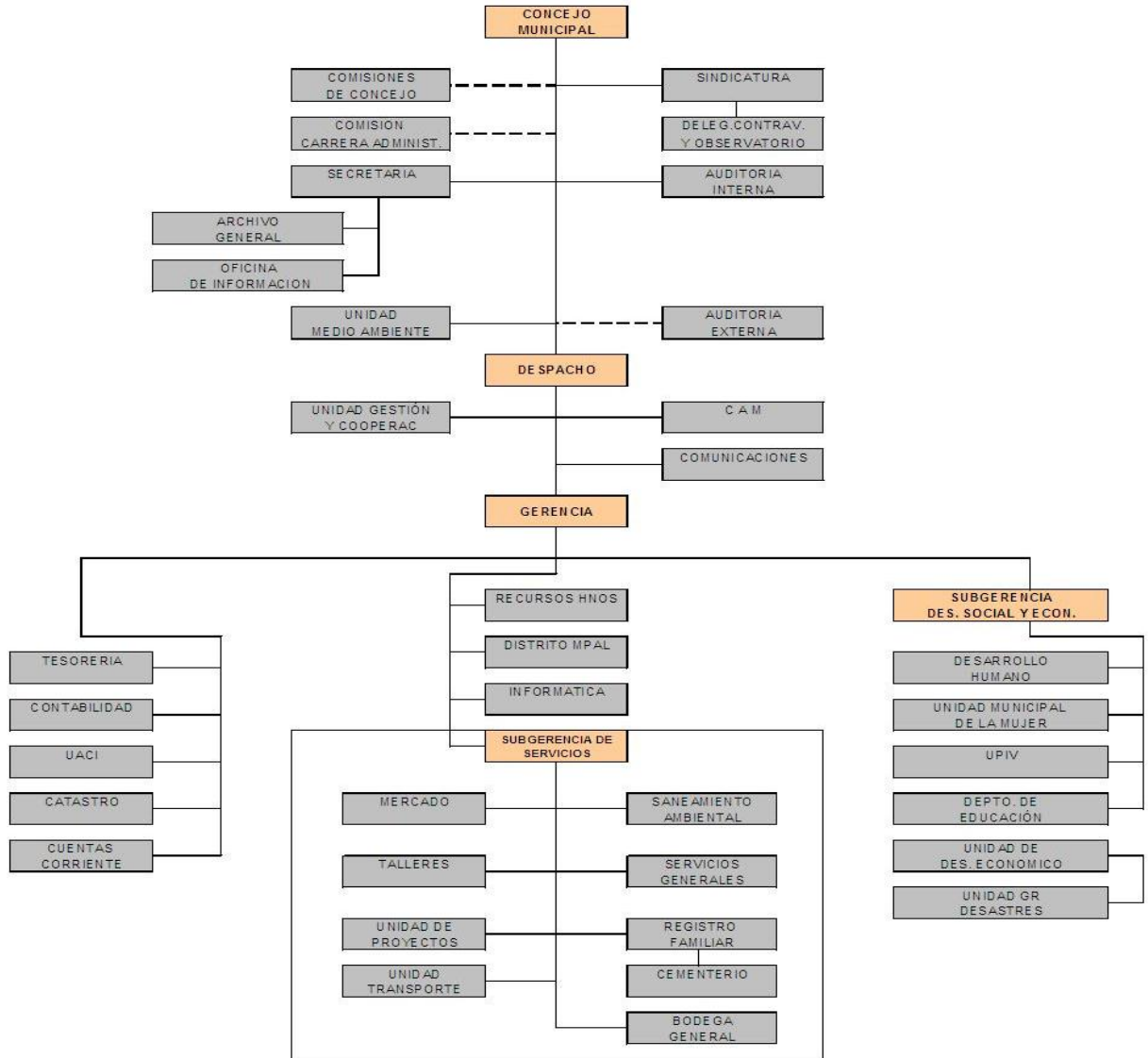
- **Eficiencia, Optimización Del Servicio Al Cliente Y Rendición De Cuentas**

Garantizar la generación de los recursos para el mantenimiento y Administración de la Alcaldía municipal de Cuscatancingo.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad, de acuerdo a ésta las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas, controladas a fin de cumplir las metas propuestas para lograr los objetivos deseados. La Alcaldía como institución trabaja por procurar el bienestar común de la población, la estructura de la Municipalidad se presenta por medio del organigrama funcional vigente, siendo ésta una representación gráfica de la distribución de la entidad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO⁴.



⁴ Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

7. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A partir del año 2006 El Concejo Municipal de Cuscatancingo, el Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín y la administración municipal, superando las dificultades y deficiencias heredadas por la administración anterior de quince años, han realizado un esfuerzo en conjunto para la mejora de los servicios dentro y fuera de la alcaldía. Reflejada la aprobación de ellos en la población con la reelección y con ello tres periodos al frente de la administración municipal.

A partir de su segundo período de gestión al frente de la Municipalidad de Cuscatancingo, el alcalde, Concejo Municipal la administración municipal, impulsan la creación de esta Unidad en la búsqueda de una mayor eficiencia y calidad en los procesos de administración de personal. La creación de esta Unidad ha traído con consigo la necesidad de la aprobación de los diferentes manuales establecidos en las Normas Técnicas del Control Interno que se encontraban en proceso como la creación de los que aún no se tenían, entre otros y de mejorar los procedimientos de personal.

Esta mejora continua en los diferentes servicios, impulsada por la municipalidad abre las puertas a la creación y mejora de herramientas indispensables para la organización de los diferentes procesos de Planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, ascensos, traslados, permutas y despidos. Cumplir con las exigencias que las leyes municipales establecen y procurar la formación, control, motivación y desarrollo de su personal que se verá reflejado en servicios de mayor calidad para los usuarios.

La unidad de recursos Humanos presenta Plan Operativo Anual (POA) que comprende el Plan Operativo Multianual por Estrategia 2012-2015, así como Plan operativo 2012, con la finalidad de proyectar en forma objetiva las funciones, actividades y tareas a realizar por ambos planes.

Entre las principales acciones realizadas por Recursos Humanos en el período anterior están:

- Implementación del plan de capacitación para las diferentes unidades.
- Elaboración de Planillas y Recibos de Pagos de sueldos.
- Elaboración de Planillas de Pensiones e ISSS.
- Elaboración de constancias y confirmación de Constancias.
- Control de dotación de uniformes de personal.

8. MARCO LEGAL

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por reglamentos o base legal que la ampare, tanto a la entidad como a los empleados de la misma.

Entre los documentos que se utilizan en la Alcaldía de Cuscatancingo tenemos: La Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y Ley de Carrera Administrativa Municipal. A continuación se presentan algunos artículos de carácter importante en el desarrollo del proyecto de investigación.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR
Según Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No. 234,
Tomo 281 Año: 1983.

CAPITULO VI
GOBIERNO LOCAL
SECCIÓN SEGUNDA
LAS MUNICIPALIDADES

Art. 202.

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

Los miembros de los Consejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.

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

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

Art. 204.

La autonomía del Municipio comprende:

1° Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Consejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2° Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3° Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4° Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5° Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

Art. 205.

Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.

Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Consejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.

Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

CÓDIGO MUNICIPAL

Título VI

Según Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.

**De la Hacienda Pública Municipal
Capítulo V del Control Administrativo**

Art. 108.

Además de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control ex-post sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicara las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

Título VII

Del Régimen del Personal

Art. 110.

Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
CAPITULO III**

**CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y BIENVENIDA AL PERSONAL
Sección Segunda**

**INDUCCIÓN Y BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
De la Inducción del Personal**

Art. 24.

El Departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces, brindará la inducción a los nuevos funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as), propiciando su integración a la Municipalidad, de tal manera que permita lograr un mayor y mejor conocimiento, la Visión, Misión, y los valores de la Gestión

Municipal, reglamentos, ordenanzas y convicciones, que se postulan en la municipalidad.

El proceso de inducción se realizará en dos fases:

1ª. Fase: Esta fase estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces, la cual incluye; exposición de los aspectos generales, además se le proporcionan al trabajador un:

- A. Ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo.
- B. Manual de Organización y Descriptor de Puestos.
- C. Manual de Funciones.
- D. Código de ética y transparencia municipal.

2ª. Fase: En esta fase el jefe inmediato será responsable de darle cumplimiento al proceso de inducción específica del puesto de trabajo.

**CAPÍTULO XI
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
De la Implementación y aplicabilidad.**

Art. 81.

La Evaluación de Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servicios públicos; por tanto, se constituye en una herramienta cuyos resultados permiten tomar decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento

Institucional y el desempeño individual; por lo que su aplicabilidad comprende a todo el personal de la Municipalidad, independientemente el nexo laboral que lo vincule.

De la finalidad

Art. 82.

La Evaluación del Desempeño deberá tenerse en cuenta para:

1. Formular planes y programas de capacitación.
2. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
3. Evaluar procesos de selección y promoción.
4. Para otorgar incentivos y congratulaciones.

Estableciendo límites que generen la oportunidad de definirse periódicamente a través del Concejo Municipal.

De la periodicidad de su aplicación

Art. 83.

La evaluación del desempeño laboral de los funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as) se hará al menos Dos veces por año, en los términos que determine correspondiente manual. No obstante, si durante ese periodo la administración Municipal.

Recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado(a) es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se evalúe y califique sus servicios de forma inmediata.

De la notificación

Art. 84.

Las Evaluaciones serán registradas en el expediente laboral de los funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as), el resultado producto de la evaluación del desempeño laboral, debe notificarse al evaluado(a), y entregársele copia, con sello original del Departamento de Recursos Humanos.

De la actualización de manuales.

Art. 85.

El Departamento de Recursos Humanos o de quien haga sus veces, deberá mantener los manuales de evaluación debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la Municipalidad.

De la responsabilidad de aplicación.

Art. 86.

Es responsabilidad de las jefaturas la aplicación objetiva y diligente con que realice la labor de evaluación a sus subordinados o colaboradores(as).

**CAPÍTULO XIII
CAPACITACIONES**

De las Obligaciones de la Administración Municipal

Art. 87.

La Municipalidad está obligada a proporcionar capacitación a sus trabajadores y trabajadoras municipales para el mejor desempeño de sus labores, así como establecer planes de desarrollo que les permitan participar en los concursos de acceso a puestos de mayor responsabilidad.

Art. 89.

La Administración Municipal proporcionará facilidades para que los empleados(as) y trabajadores(as) municipales puedan asistir a las capacitaciones; durante las horas de su jornada laboral, salvo que, atendiendo a las necesidades de los servicios, se convenga entre el Departamento de Recursos Humanos o quien haga su vez y las dependencias, que se imparta en horario distinto.

B. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación, se presenta una gama de conceptos relacionados al tema de investigación los cuales son necesarios para recolectar y elegir la información idónea.

1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración estratégica "es como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales a través de las actividades que le permitan a una organización lograr sus objetivos"⁵.

La administración estratégica tiene la función de integrar la administración, el marketing, las finanzas, la producción y las operaciones, las actividades de investigación así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

a. Entorno:

- Enfatiza la importancia de los factores externos.
- Explora la complejidad de la realidad.
- Monitorea los factores críticos externos importantes de manera permanente.
- Piensa y actúa bajo un modelo centrado en el entorno.

b. Futuro:

- Planifica bajo premisas de turbulencia.
- Construye escenarios exploratorios, tendencias y desafíos.

⁵Fred R. David, "Conceptos de Administración estratégica", 11a Edición México, Editorial Pearson educación, pág. 5

- Desarrolla actividades de prospección, demandas, problemas, desafíos.
- Asume compromiso con el largo plazo.

c. Participación

- Crea mecanismo para la participación de los talentos humanos de la organización de los usuarios socios y beneficiarios.
- Establece una cultura de la participación.
- Establece el concepto de gestión social en los proyectos dirigidos al entorno.
- Crea desafíos y premia la innovación colectiva.

d. Estrategia

- Define el objetivo logrado.
- Identifica el contexto particular externo e interno donde el objetivo será logrado.
- Identifica los actores factores y acciones para lograr el objetivo.
- Define la secuencia de paso para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

e. Gestión

- Enfatiza la construcción y perfeccionamiento de:
 - El proyecto institucional.
 - La capacidad institucional.
 - La credibilidad Institucional.
- Crea y comparte una visión inspiradora.
- No cambia la cultura crea la cultura del cambio.

- Busca un nuevo comportamiento institucional más allá de un nuevo plan.
- Establece la planificación seguimientos y evaluación como un sistema integrado y toma de decisiones gerenciales alimentadas por él.

3. DEFINICIÓN DE PLAN

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

4. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. El diagnóstico de la situación actual.
2. Análisis Interno de la organización.
3. Análisis Externo.
4. La estructura de la organización que incluye la Misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, Planes estratégicos y políticas.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, que afectan una

gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos⁶.

6. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación consiste en establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Al hablar de planes es necesario diferenciar la jerarquía que existe en los planes.

Por regla general las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes, los planes estratégicos y los planes operativos.

“Los planes estratégicos son diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, mientras que los planes operativos contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias”⁷.

7. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los principios de la planeación estratégica son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. A continuación se menciona los principios de la planeación estratégica:

- **Racionalidad:** Es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.
- **Previsión:** Predecir el futuro, proveer, anticiparse, a lo que pueda ocurrir esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes.

⁶ Stoner, James, Administración Y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003).

⁷ Brand Salvador Osvlado, Economía y Administración, (México: 3ª edición McGraw Hill, 2001), p. 123.

- **Universalidad:** En la toma de decisiones se debe considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve todo.
- **Unidad:** Estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- **Continuidad:** La no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones.

8. PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

a. Formular objetivos generales y específicos

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

b. Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Este paso es clave en la planificación estratégica porque permite conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.

c. Formular estrategias

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá

una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

d. Plantear actividades

Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

e. Definir responsables

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

f. Lugar

Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto nos ayudará a tener claro donde nos movemos y para qué específicamente planificamos esa actividad en ese lugar.

g. Tiempo

El tiempo es una variable fundamental, no sólo en una planificación sino en toda nuestra vida, por lo que debemos aprender a controlarla y manejarla para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. No olviden que el tiempo es dinero. A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

h. Recursos

Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante. Como vimos, esos recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, etc. Será necesario,

además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.

i. Ejecutar actividades

Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica. Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y logra transformaciones en nuestro trabajo.

j. Evaluación

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo? , ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien.

9. MODELO SISTEMÁTICO

“Consiste en la aplicación secuencial de conceptos entrelazados que nos permite comprender el funcionamiento dinámico de una comunidad laboral en una fábrica, unidad de producción o conjunto de empresas en cierta localidad, Por consiguiente el desempeño que pueda tener una organización está enmarcado en lo que se conoce como “sistema”, este término se define por contener un

conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo”⁸.

10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÁCTICA Y OPERACIONAL.

a. PLANEACIÓN TÁCTICA.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.

⁸<http://modelosadministrativos2008-2re.blogspot.com/2009/01/modelos-sistematicos-grupo-5.html>

- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

b. PLANEACIÓN OPERATIVA.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos y su parámetro principal es la eficiencia.

11. ESTRATEGIA.

a. CONCEPTO

Las estrategias pueden definirse como ideas hábilmente elaboradas para alcanzar metas u objetivos que presentan cierta complejidad. "como un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización"⁹. (Agregan valor a las Organizaciones,

⁹ Stoner, James, Administración Y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003) p. 290.

permitiendo alcanzar sus objetivos a través de su implementación para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo le permitirá superar obstáculos.

b. TIPOS DE ESTRATEGIAS

- **Estabilidad**

Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Se debe buscar este tipo de estrategias cuando en la organización se considere satisfactorio su rendimiento y el ambiente no sea variable.

- **Crecimiento**

Significa aumentar el nivel de las operaciones de la organización. El crecimiento se puede lograr por medio de expansión directa, la fusión con otras firmas similares o la adquisición de estas.

- **Contratación**

Esta estrategia intenta disminuir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización.

- **Combinación**

Consiste en la aplicación de dos o más estrategias pero en diferentes partes de la organización o el uso de dos o más estrategias con el tiempo.

c. NIVELES DE ESTRATEGIAS¹⁰

- **Nivel 1: Estrategia a nivel corporativo**

¹⁰Robbins Stephen P., "Administración. Teoría y Práctica", 6ª Edición México, Editorial Prentice - Hall. Pag.213

Estrategia estructurada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas. La estrategia de nivel corporativo establece los roles que cada unidad de negocios de la organización habrá de desempeñar. El objetivo es determinar en qué negocios debe desenvolverse en una empresa dependiendo sus características.

- **Nivel 2: Estrategia a nivel de negocios**

Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la líneas de negocio. Esta estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo tendremos que competir en cada uno de nuestros negocios?, pero hay que tomar en cuenta si se trata de una empresa pequeña que tiene una línea de negocios o por el contrario un empresa grande pero cuenta con la dificultad que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. El fin de este nivel es intentar determinar cómo debe competir una corporación por la unidad estratégica de negocios representada en solo negocio o un grupo de negocios relacionados entre sí.

- **Nivel 3: Estrategia a nivel funcional**

Estrategia diseñada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad estratégica de negocio. En el caso de organizaciones que tiene departamentos de tipo tradicional como por ejemplo manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, las estrategias tienen que servir de apoyo para la estrategia a nivel de negocios.

12. CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS¹¹.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- a. Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos
- b. Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- c. Deben ser claras y comprensibles para todos.
- d. Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- e. Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa. Y deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

13. ANÁLISIS F.O.D.A

El diagnóstico realizado a las organizaciones a través de la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta analítica, usada generalmente por líderes y administradores ya que "permite trabajar con toda la información que se posea sobre un negocio o industria, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas"¹².

El análisis FODA debe enfocarse a los factores claves para el éxito de los negocios, debe resaltar las fortalezas y debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia detallando las oportunidades y amenazas claves del entorno. La parte interna tiene que ver con los aspectos con los

¹¹<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-De-Una-Estrategia/5393413.html>

¹² Stoner, James, Administración y Finanzas 2da Ed, (México: Hispanoamérica, 2003), 260.

cuales se tiene algún grado de control. La parte externa identifica las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

a. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS.

Para determinar las fortalezas en la organización es necesario definir qué es lo que representa los principales puntos a favor con los que cuenta la organización, "para ganar el mercado es posible determinar cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (edificios, equipos y sistemas) productos, servicios y recursos financieros." ¹³

b. DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES.

Debilidad es una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso, las finanzas y la capacidad intelectual.

c. DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES.

"Las oportunidades son aquellas situaciones que podrían tener impacto positivo en el futuro de la organización y sus miembros tanto en el área comercial como el desarrollo personal de cada uno de sus miembros"¹⁴.

d. DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS.

Las amenazas "son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pueden tener un impacto negativo en el futuro

¹³ Franklin Fincowsky Enrique, Toma de Decisiones Gerenciales, (México: McGraw- Hill, 2000), P.341.

¹⁴ <http://es.scribd.com/doc/41767724/ESTUDIO-ADMINISTRATIVO>

de la organización de tal forma que se debiliten áreas principales de la empresa”¹⁵.

También pueden concebirse como “Los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estos aspectos se puede mencionar: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación”¹⁶.

14. MATRIZ F.O.D.A PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS

La matriz F.O.D.A es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado y desarrollo organizacional, además de otras áreas (situación externa) y de las factores internos (situación interna) de la misma, a efecto de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS -F Anotar las fortalezas	DEBILIDADES -D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES -O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO U OFENSIVAS -FO Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS -DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS -A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS -FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA -DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

¹⁵ Stephen Robbins, Administración Teoría y Práctica, 4ª Ed, (México: Prentice Hall, 2000), P.271.

¹⁶ Ramírez González, Federico, Desarrollo Organizacional, (México: Iberoamericana, 2000), P.87.

Debido a este análisis se facilita realizar el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades), en relación con el diagnóstico externo (amenazas y oportunidades), para la formulación de estrategias.

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales de información, entre otros y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la institución de manera eficiente y eficaz"¹⁷.

2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

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 institución representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. "Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación." ¹⁸

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2009).

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. México 2007.

3. LOS CINCO PROCESOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.¹⁹

a. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la institución. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, de recurso humanos reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas institucionales.

b. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración de los nuevos miembros, colocación en sus puestos y evaluación del desempeño.

Después del proceso de integración de los empleados, se realiza la descripción de los puestos estableciendo así los requisitos básicos. La fase final de éste proceso consiste en el establecimiento de métodos de evaluación del desempeño.

c. RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, aunque dicho aspecto no es el único motivo por lo que una persona abandona su trabajo, existen también otros entre los cuales se pueden mencionar las prestaciones sociales, carga de trabajo, higiene y seguridad, relación con la jefatura, estilo de supervisión, estabilidad, entre otras.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. México 2007.

d. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional; representando éstas la inversión que las instituciones hacen en su personal ya que estas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo, gracias a su enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, conductas, así como desarrollar competencias.

e. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Antes de comenzar a hablar de auditoría de recursos humanos es necesario conocer el concepto de ésta la cual se define como "un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la institución, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores."²⁰

Parte de la auditoría de recursos humanos es investigar las aptitudes y actitudes, así como otras características personales, como temperamento, carácter, disposición al aprendizaje y voluntad de mejorar.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2009).

**LOS CINCO PROCESOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS²¹**

PROCESOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Integración	Quien trabajan en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado de recursos humanos. • Reclutamiento de personas. • Selección de personas.
Organización	Que harán las personas en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de las personas. • Diseño de puestos. • Descripción y análisis de puestos. • Evaluación del desempeño.
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y retribuciones. • Prestaciones y servicios sociales. • Higiene y seguridad en el trabajo. • Relaciones sindicales.
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo organizacional.
Auditoria	Como saber lo que son y lo que hacen las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos/sistema de información. • Controles, constancia, productividad, equilibrio, social.

²¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2007).

4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos tiene como objetivo general "el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la institución, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable"²², éste describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De acuerdo al objetivo general también se pueden mencionar los siguientes:

- Permite el desarrollo profesional de los empleados.
- Contribuir al logro de metas institucionales por medio de la contratación del personal adecuado.
- Desarrollar el conocimiento de los empleados por medio de capacitaciones.
- Lograr que el empleado se identifique y comprometa con la institución.
- Establecer y alcanzar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de actividades y tareas.
- Crear políticas de recursos humanos que beneficien tanto al empleado como a la institución.

²² Mariño, María P., Pérez, Luisa P. Quintario, Recursos Humanos (España: Editex, 2008), Pág. 27.

5. CONCEPTOS IMPORTANTES DE RECURSOS HUMANOS

a. CAPITAL HUMANO

“Es la suma de todos los conocimientos, habilidades y competencias que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a las organizaciones.”²³

b. COMPORTAMIENTO HUMANO

“El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona, los valores culturales, la ética”²⁴.

c. DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”²⁵.

d. RECURSOS TÉCNICOS

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

²³ Idalberto Chiavenato, El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª edición (México: McGraw- Hill, 2007)

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano

²⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición (México: McGraw-Hill, 2009).

e. SISTEMA DE INFORMACIÓN

“Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo”²⁶.

6. HERRAMIENTAS TÉCNICAS

Las herramientas técnicas “constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos”²⁷, estas son indispensables en la dirección del área de Recursos Humanos ya que estas tienen como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una institución, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio, por lo que es necesario conocerlas y aplicarlas, muy al margen de los problemas laborales. No se debe olvidar también que las instituciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Para tener una mejor visualización de las herramientas técnicas utilizadas en la administración, a continuación se dan a conocer algunas de éstas:

- Manuales Administrativos.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Capacitación del personal.

²⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2009).

²⁷http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanostecnicas_en_la_administracion_de_rrhh/15947-27

- Evaluación del Desempeño.
- Análisis y Descripción de Puesto.
- Prestaciones laborales.
- Sistema de Ascensos y Promociones.

a. MANUALES ADMINISTRATIVO²⁸

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

- **Objetivos de los manuales**

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
3. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
4. Correcta atención de las labores asignadas al personal.
5. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.

- **Clasificación de los manuales**

Por su contenido se clasifican en:

1. De organización: dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
2. De procedimientos: acá se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por

²⁸ <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm>

ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.

3. De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
4. De Bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

b. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la institución.

c. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

"Consiste en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la institución, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias."²⁹, en otras palabras la principal finalidad es el ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de la institución, proporcionándoles las posibilidades de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la institución.

²⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. México 2007.

d. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta herramienta constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores, supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

e. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La descripción de puestos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman el puesto y que lo hacen diferente a los demás, es la relación de las responsabilidades la periodicidad de su realización y los objetivos que este tiene. Una vez hecha la descripción sigue el análisis de puesto el cual pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

f. PRESTACIONES LABORALES

Es una técnica orientada a planificar, organizar y ejecutar todas aquellas actividades costeadas por la institución, que proporcionan ayuda o beneficio de índole material o social a los colaboradores, prestaciones, aportaciones financieras con las que la institución incrementa indirectamente el monto que por conceptos de sueldo percibe el colaborador.

En otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al sueldo nominal recibe el colaborador, en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

7. CLIMA ORGANIZACIONAL³⁰

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen las personas a cerca de ambiente laboral que los rodea y el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, por lo que se define como:

a. CONCEPTO

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”³¹.

b. IMPORTANCIA

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos organizaciones que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivos en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de sus instituciones. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Mediante esta herramienta se puede identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado. De no contarse con el recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#RELAC>

³¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición Mc Graw Hill.

c. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las funciones del clima Organizacional se determinan de la siguiente manera:

- **Desvinculación:** Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.
- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es decir describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

d. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Las estrategias utilizadas para lograr un buen Clima Organizacional pueden ser:

1. Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen Clima organizacional.

2. Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funciones adecuadamente.
3. Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la institución de manera aislada.
4. Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.
5. Asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos.
6. Evaluar el Clima Organizacional, y realizar comparaciones, con evaluaciones.

e. FACTORES QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los factores que forman parte del Clima Organizacional son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización.

1. Ambiente físico

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador percibe en el puesto de trabajo.

2. Relaciones Interpersonales.

A través de este factor se evalúan las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente.

3. Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.

4. Motivación

Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa.

5. Comunicación

Todas las personas buscamos un entendimiento mutuo. Entonces comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.

f. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como³²:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

³² Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición 2007, Talleres Gráficos UCA.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

8. CULTURA ORGANIZACIONAL³³

a. CONCEPTO

“Es la forma acostumbrada y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.”³⁴

b. IMPORTANCIA

La cultura organizacional, es primordial en toda organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

Determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

c. FUNCIONES.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización, algunas de ellas son:

³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

³⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición (México: McGraw-Hill, 2009), pag.176

- Define los límites, es decir los comportamientos diferenciales de unos y otros.
- Transmite sentido de identidad de sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas.

9. INTELIGENCIA EMOCIONAL

“La inteligencia emocional consiste en una serie de acciones que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras propias emociones y las de otros y para emplear nuestra sensibilidad a fin de motivarnos, planificar y realizar de manera positiva nuestra vida”.³⁵

10. RELACIONES INTERPERSONALES

a. CONCEPTO

Son las vinculaciones y relaciones que establece un individuo con sus semejantes, las cuales están constituidas de cualidades sociales, individuales y colectivas, que permiten moldear y consolidar con relativa permanencia las formas sociales de conducta y la conciencia que les permitirá comprender los intereses, necesidades y motivaciones de los demás.

³⁵ Hurtado, Luis ángel, Daniel: *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. (Junio de 2001)

b. IMPORTANCIA³⁶

Su importancia radica en que por medio de ellas, se determina como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.

De esas relaciones dependerá el trabajo en equipo por ende serán mejores los resultados que se obtendrán ya que, se trabaja armoniosamente en busca de objetivos comunes. Las Relaciones Interpersonales, dentro de una Organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo.

c. FACTORES QUE CONTRIBUYEN³⁷

Para poder entender que son las relaciones interpersonales entre las personas, es importante tener en cuenta que es un grupo. Este consiste en "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo", los cuales pueden ser formales e informales. Las investigaciones previas han identificado las variables importantes que se describen a continuación:

- **Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

³⁶ Fulton, P.J., Relaciones Humanas, Editorial Interamericana, México D.F

³⁷ http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

- **trabajo en equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

La información anterior ha sido seleccionada y analizada, para que pueda formar parte de éste capítulo, por lo tanto, se considera valiosa e importante para llevar a cabo la investigación de campo y la respectiva propuesta.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es importante porque por medio de ella se conoce la situación actual en que se encuentra la administración de Recursos Humanos en la Alcaldía, en éste sentido el saber de los Planes y Estrategias utilizadas por la Unidad de Recursos Humanos y el impacto de estos en el rendimiento de los empleados.

Toda la información mencionada anteriormente permite realizar un diagnóstico por medio del cual se determinaran las fortalezas y debilidades encontradas actualmente. La Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no cuenta con un plan estratégico enfocado en la creación y mejora de herramientas indispensables para la realización de los diferentes procesos de Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación, Ascensos y Traslados.

La elaboración de un diagnóstico de la situación actual sirve de instrumento técnico administrativo para realizar una propuesta de un Plan Estratégico bajo este enfoque, que contribuya al fortalecimiento de la administración de la Unidad de Recursos Humanos.

Los empleados de la alcaldía se favorecen, ya que con esta propuesta se pretende mejorar su proceso administrativo, planteando diversas estrategias y con el fin de dinamizar su labor siempre en beneficio del ciudadano.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

1. Recolectar información directa, clara y objetiva del personal de la Institución, acerca de los factores que interviene en el ambiente laboral.
2. Analizar la información obtenida que contribuya al diseño de estrategias, políticas, lineamientos, estrategias y procedimientos aplicables a los Recursos Humanos, en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
3. Establecer conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida, que sirvan como base para el diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de recursos Humanos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizan para el desarrollo de la investigación son: el Analítico; pues permite analizar cada variable y componente del problema por separado, así como estudiar la relación entre cada uno de ellos y el Deductivo; que permite progresar en la investigación de tal manera, que se encuentra la explicación al problema partiendo de las cuestiones generales que se conocen.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por el alcance de la investigación y nivel de profundidad, se utiliza es el descriptivo, debido a que se pudo describir eventos de los factores, así mismo detallando procesos, situaciones, costumbres y actitudes predominantes respecto a la situación actual de la administración de Recursos Humanos. Además permite la predicción e identificación de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la institución.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se lleva a cabo utilizando el diseño no experimental debido a que las variables encontradas en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no serán manipuladas y el estudio se realiza en el contexto natural en que se desarrollan las actividades de la institución.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para la recolección de datos son:

1. PRIMARIAS

Esta información se adquiriese mediante la investigación de campo: manipulándose las técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Con el propósito de recopilar los datos de manera objetiva y de primera mano de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo de las condiciones y gestiones realizadas de la unidad de Recurso Humanos.

2. SECUNDARIAS

Para realizar esta investigación se hizo necesario hacer consultas bibliográficas en libros de texto, tesis relacionados con

Planeación Estratégica, relaciones interpersonales, cultura organizacional, administración de Recursos Humanos, leyes, reglamentos, libros, documentos, Revistas Institucionales, información gubernamental, entre otros.

3. TERCIARIAS

Las fuentes terciarias utilizadas, fueron las siguientes: sitios web, catálogos de libros, entre otros.

E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación son los siguientes:

1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica de la observación directa permite complementar información de primera mano que no se puede obtener mediante la encuesta ni la entrevista, esta técnica se realiza a través de visitas constantes a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

2. ENCUESTA

La encuesta es una técnica para obtener información sobre la gestión que realiza la unidad de recursos humanos, la cual se utiliza para analizar la situación actual del personal que trabaja en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

3. ENTREVISTA

Esta es dirigida a las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, para recolectar información sobre sus apreciaciones referentes a la administración de Recursos Humanos, necesaria para establecer la situación en la que se encuentra la Unidad y que

servirá para realizar la propuesta de un Plan Estratégico en función de ésta.

F. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. CUESTIONARIO

Está diseñado con 21 preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener elementos de juicio, analizar y poder determinar las bases de conocimiento necesarias para desarrollar la investigación y fue dirigido a empleados de la municipalidad.

2. GUÍA DE LA ENTREVISTA

La entrevista está estructurada con 24 preguntas y será dirigida Jefaturas de diferentes Unidades de la Institución en forma oral, conociendo de esta manera las percepciones que éstas tienen sobre la situación actual de la administración de Recursos Humanos, a su vez, en componentes importantes y actuales de la gestión que realiza esta unidad.

G. DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

1. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para desarrollar el trabajo de investigación es la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo que cuenta con 311 empleados conformados de la siguiente manera:

EMPLEADOS	Permanentes	Contrato	Eventuales	TOTAL
Administrativos y Operativos	201	51		252
Escuelas Municipales	30	4		34
Concejo Municipal	13			13
Programa Salud		3	9	12
TOTAL				311

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para esta investigación el universo lo constituyen 311 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, entre el personal Administrativo y de Servicios Generales. Por lo tanto el universo es de 311 empleados.

3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Siendo el universo de 311 empleados se desarrolló la formula estadística para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q = probabilidad de rechazo de la hipótesis

N = tamaño de la población

e = Máximo error posible de la muestra

Para la investigación se estableció el nivel de confianza en 0.95, y se estableció un margen posible de error de 0.05 entonces, el valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido $Z = 0.95/2 = 0.475$ este resultado se busca en la tabla bajo la curva normal dando como resultado $Z = 1.96$.

Asignando los valores respectivos se tiene:

N = 311

P = 0.5

Q = 0.5

e = 0.05

Z = 95% = 1.96

Al sustituir estos valores en la ecuación, se tiene una muestra

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(311)}{0.05^2(311 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 173 \text{ Empleados}$$

Por lo cual se determina una muestra de 173 Empleados para ésta investigación.

H. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A fin de analizar la información recolectada a través de las entrevistas a las jefaturas, cuestionario a los empleados de la Unidad objeto de investigación, se desarrolló la tabulación de datos, la cual contiene; para el caso de las entrevistas a las jefaturas, la pregunta, el objetivo de la pregunta, tabla de frecuencia, la gráfica y el respectivo análisis.

Para el caso de encuesta de los empleados, la tabulación, el análisis e interpretación de datos cuenta con: la pregunta, el objetivo de la pregunta, la tabla de frecuencias de las respuestas obtenidas, las gráficas representativas de las frecuencias en los casos que aplique, el análisis respectivo y comentario; Tomando en cuenta la información obtenida a través de la observación directa.

La tabulación e interpretación de los datos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre la gestión administrativa de la alcaldía en cuanto al capital humano se refiere, siendo esta la gestión más importante permitiendo desarrollar una propuesta a través de la formulación de planes tácticos y operativos en lo referente al recurso humano que contribuya a mejorar el ambiente laboral.

I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para la realización del presente diagnóstico, se analizaron los datos recolectados mediante entrevistas, encuestas y observación directa en la Alcaldía municipal de Cuscatancingo, evaluando la situación actual de la institución en cuanto a Recursos Humanos se refiere. En la Gestión del Recurso Humano se consideran, los principales procesos de la administración del Recurso Humano, y Aspectos Generales como, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales. Esta Gestión dentro de la institución se detalla a continuación:

J. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

a. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

La Unidad de Recursos Humanos de la institución cuenta con un documento de planeación operativa multianual 2013 (P.O. A.) el cual está basado en el plan estratégico institucional 2012- 2015 específicamente en la estrategia FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD, en la elaboración de dicho documento el objetivo general es Garantizar la elaboración de Planillas y Recibos de Sueldos, Vacaciones, Bonificaciones, Anticipos, Pensiones e ISSS de manera oportuna abonando la entrega precisa para su pago, para esto se han programado 32 actividades en el plan.

Cuenta con actividades y metas programadas para el cumplimiento de los objetivos como lo manifestó la jefa de la unidad que, entre los logros esta la adquisición de un software que por el momento

no le ha sido funcional pero están trabajando en coordinación con la unidad de informática.

También se tiene como objetivo, Implementar planes de capacitación y desarrollo para mejorar las potencialidades y capacidades del capital humano en forma permanente. Para lo cual se tienen programadas 9 actividades en el plan.

En ambos objetivos no se lograron realizar algunas actividades programadas por lo que se le pretende dar seguimiento y evaluar los resultados para implementar mejoras.

b. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que en la institución no se cuenta con métodos de análisis y descripción de puestos los cuales tienen la función de asignar las actividades correspondientes al puesto, su ubicación dentro de la institución, entre otros. Al no contar con estas herramientas los encargados del departamento de recursos humanos pueden cometer errores básicos en relación a la sociabilización de las personas, repercutiendo también en el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

Con la creación de la jefatura de recursos humanos se dio inicio a realizar la descripción y análisis de puestos, teniendo como base el manual de funciones ya que este sustituía la descripción, análisis y perfil de puestos el cual aún no está terminado a la fecha (ver anexo III, pregunta 7, 10,24; ver anexo IV, pregunta 16).

2. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y selección de personal no es desarrollado de manera sistemática (ver anexo III, pregunta 6,13,17, anexo IV, pregunta 18), los medios que se utilizan por la Unidad de Recursos Humanos para reclutar personal son por cartelera, feria de empleo, anuncios por el periódico, en ocasiones estos se desarrollan en base a los empleados que son contratados de manera temporal, estudiantes que hacen sus horas sociales o pasantillas o por recomendaciones, es decir que al existir necesidad de capital humano se contrata a los supuestos candidatos por un período de tres meses, posterior a ello si estos demuestran tener las aptitudes necesarias y el rendimiento adecuado, los contratos son renovados por un año más, en este sentido si el candidato continua con un excelente rendimiento es contratado de manera temporal, todo esto se realiza en base a lo señalado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

b. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Los procesos de inducción para el personal que ingresa a laborar a la institución no se realizan de manera formal, la mayoría de los empleados manifiesta no haber recibido inducción al puesto, (ver Anexo IV, pregunta No. 19) y el resto, opina que la inducción recibida no le facilitó el desempeño de sus funciones.

No se han diseñado los programas de inducción para el personal que ingresa a la organización. La inducción básicamente consiste en presentar al trabajador vinculado ante el que será el jefe inmediato y los compañeros de trabajo de la dependencia en la cual prestará los servicios.

Los mandos superiores perciben una clara identificación de los empleados con los Objetivos Institucionales; pero la Misión, Visión, Valores y Objetivos no han sido colocados en un lugar visible dentro de la institución, en tal sentido, la mayoría de empleados desconoce la Misión y Visión Institucional, lo que pudo ser confirmado al momento de encuestar a los empleados, quienes en su mayoría manifiestan desconocerlas. En las visitas efectuadas se constató que estos no han sido comunicados por parte de los mandos superiores. (Ver Anexo III, pregunta No. 1, 2, 4,19; Anexo IV, pregunta No. 1, 4,15).

3. RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según la entrevista realizada a las jefaturas de la alcaldía se brindan varias clases de incentivos y las prestaciones de ley (ver anexo III, pregunta 20,21), Si bien es cierto la alcaldía brinda incentivos fuera de la ley como actividades que estimulan al empleado entre los cuales son: celebración de cumpleaños, celebración del empleado municipal para lo cual se les da refrigerio y transporte, creando así un clima laboral satisfactorio dentro y fuera de la institución, esto no garantiza que el empleado de mayor talento y experiencia continúe brindado sus servicios eficientemente y por un largo período.

Al mismo tiempo reconocen que el sueldo que reciben por su desempeño no cubre las necesidades básicas (ver anexo III, pregunta No. 23).

En relación a esto, al momento de encuestar a los empleados y preguntarles sobre que si reciben incentivos, estos contestaron que si reciben. La mayoría atreves de incentivos económicos y una minoría los recibe a través de ascensos, especies, reconocimientos y una gran parte respondió que no recibe ningún tipo de incentivo, (Ver anexo IV, pregunta 13). Pero en su mayoría

se encuentran insatisfechos a los incentivos proporcionados por la institución, al mismo tiempo en las visitas efectuadas se constató que dentro de la Alcaldía se cuenta con una Clínica Municipal para la Comunidad también pueden acceder los empleados. La Institución proporciona uniformes para las labores, sin embargo, esto no es suficiente como para que los empleados reconozcan que reciben beneficios o compensaciones por su desempeño en sus labores.

Se carece de un sistema de reconocimientos, incentivos y calidad de vida laboral haciendo que los empleados no se sientan reconocidos por el trabajo que desempeñan ni sean tenidos en cuenta por sus méritos y realizaciones personales para ocupar cargos superiores o en provisionalidad. Los estímulos e incentivos que reciben los servidores públicos son muy escasos.

4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos que funciona en la institución es el encargado de realizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo del personal que labora en la Alcaldía, para ello efectúa un programa anual de capacitaciones (ver Anexo III, pregunta No. 11,12), al cual no se tuvo acceso; sin embargo se constató que dicho programa no es gestionado adecuadamente.

Los mandos superiores indican que el personal es capacitado continuamente y que en el transcurso del año 2013 se han realizado entre 10 y 12 capacitaciones en la alcaldía (ver Anexo III, preguntas No. 19 Y 19.1); algunos empleados manifiestan no recibir capacitaciones, sin embargo, la mayoría de los empleados expresan recibir capacitaciones, las cuales se les brinda con cierta frecuencia, siendo trimestralmente la de mayor frecuencia, la minoría indica que únicamente ha recibido una o dos capacitaciones

en el año, y en algunos casos se les brinda de manera mensual (ver Anexo IV, preguntas No. 21,21.1).

La programación de las capacitaciones no garantiza la asignación equitativa del personal que las recibirá, pues hay empleados que reciben más capacitaciones que otros; hay quienes indican que han recibido capacitaciones y hay otros que manifiestan no haber recibido.

Los temas sobre los cuales se imparten capacitaciones son variados, y según la Administradora de la Unidad, con ello se busca fortalecer los servicios que presta la institución a los Usuarios, sin embargo, la mayoría de los empleados expresa recibir capacitaciones relacionadas al puesto de trabajo, y la minoría considera que los temas no le ayudan al mejoramiento continuo de sus funciones, lo que impacta negativamente en el aspecto mencionado, a pesar de ello, todos consideran importantes las capacitaciones recibidas (ver anexo IV, pregunta No. 21.2).

5. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del proceso de auditoria se encuentra la manera en como las instituciones tienen el control de sus empleados y como es almacenada la información de estos, ahora bien en base a la información obtenida por medio de la entrevista que se realizó a las Jefa de Recursos Humanos Licda. Johanna Paola Artero Hernández y la observación directa se constató que no cuentan con una base de datos, sino que la información de los empleados es almacenada de manera física mediante expedientes en folder y guardada en un archivero, a los cuales también se tuvo acceso al momento de realizar la investigación observándose que en muchos de los expedientes hace falta documentación importante de los empleados, como lo son las solvencias de la policía, currículum vitae, solicitud de empleo, así como también las hojas de evaluación del

desempeño. En este sentido al encontrarse la información personal de los empleados se corre con el riesgo de que algún archivo se pierda o se dañe y sin la posibilidad de recuperar esos datos.

K. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL SOBRE ASPECTOS GENERALES, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. ASPECTOS GENERALES

Aunque el mejoramiento continuo debe ser un objetivo permanente para cualquier organización, en la Alcaldía no se han iniciado procesos de certificación de calidad.

En lo que respecta al factor Administración del Recurso Humano, es regular ante la lentitud en los procesos especialmente los relacionados con el reconocimiento, ascensos y pago de bonos y creación y actualización de manuales administrativos, los jefes no promueven la sana crítica y se desconoce la importancia de la retroalimentación en la comunicación e información.

Falta de integración, motivación y políticas definidas de bienestar social y estímulos. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse y existe antipatía entre personas y grupos que impiden la valoración de quienes lo merecen.

No se promueve para que los servidores públicos hagan las mejores aportaciones a los objetivos del grupo, ni se les convoca a presentar propuestas de mejoramiento institucional a través de comités de trabajo u otros de carácter similar, lo que se traduce en poca participación en las actividades que se realizan como; ceremonias de la organización, días especiales para la

organización (aniversario, inauguración de obras, lanzamiento de programas, celebración de festividades tradicionales), celebración de los cumpleaños de los compañeros de trabajo; al citar esta característica se evidencia un bajo sentido de pertenencia de los miembros con la organización.

En lo atinente a la Evaluación del Desempeño de la organización es regular, aunque en ocasiones los procesos se ven interrumpidos porque los trabajos recibidos no cumplen con las características de calidad y oportunidad.

Los procesos de evaluación del desempeño de los servidores públicos según los criterios establecidos por la alcaldía enfrentan muchas deficiencias, de un lado porque no son los suficientemente objetivos y de otro lado porque los jefes no se preocupan por realizarlas a tiempo, ni la mayoría de los colaboradores la exigen. Cuando ésta se realiza, se hace por cumplir. Los resultados de las evaluaciones no son tabulados ni consolidada la información y por lo tanto no son tenidos en cuenta para los procesos de capacitación y estímulos.

Se observan ciertas tendencias a la individualización de trabajo, toda vez que las personas se centran en la tarea, en sus funciones y en el cumplimiento de las numerosas normas que rigen a las entidades públicas, no se promueve el trabajo en equipo y aunque desde el año 2008, se vienen elaborando los manuales de procedimientos para la alcaldía municipal, aun no se han adoptado formalmente.

Se enfatiza en la responsabilidad personal más que en la responsabilidad del equipo. En situaciones de dificultad, la tendencia es la de evadir la responsabilidad tratando de encontrar un culpable.

Se presenta un clima de resistencia al cambio, cuando se introducen cambios tecnológicos, cuando se trasladan a otros cargos o a otras dependencias o se cambian las formas de hacer las cosas.

LOS FACTORES DE RIESGO ENCONTRADOS EN LA ALCALDÍA

- Se encontraron riesgos físicos representados básicamente en ruido, temperaturas bajas, iluminación deficiente.
- Riesgos químicos tales como polvo, generado por polución ambiental.
- Riesgos biológicos representados por animales y sus derivados.
- Riesgos ergonómicos representados por diseños inadecuados de puestos de trabajo, posturas prolongadas (sentados y/o de pie, malos hábitos posturales), manipulación y levantamiento de cargas; de igual manera se identificaron riesgos psicolabórales asociados al contenido de la tarea, organización del tiempo de trabajo, relaciones interpersonales, carga mental y gestión administrativa.

2. LIDERAZGO

En respecto a este factor se evaluó la habilidad que poseen las jefaturas para influir en los empleados, y así poder determinar el tipo de liderazgo que posee en la institución. (Ver anexo III, pregunta No. 5, 9, 14, 15,16; ver anexo IV, 2, 3, 11,16).

La cualidad de liderazgo es vital para cualquier persona que se desempeñe como jefe dentro de una empresa, debido a que tiene que influir en su grupo de trabajo para la correcta realización de las

labores, así como también alcanzar las metas propuestas por la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos existe discrepancia entre las opiniones. Las jefaturas consideran realizar un liderazgo adecuado para el cumplimiento de metas, y la opinión de los empleados considera que brindan indicaciones confusas y en ocasiones no cuentan con los conocimientos necesarios para guiarlos en diferentes problemas que se presentan en la realización de sus funciones, al igual que no se preocupan por crear un ambiente armonioso.

3. COMUNICACIÓN

En la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la comunicación no fluye en todas las direcciones y sobre todo hacia los servidores públicos de los niveles inferiores haciendo, que algunos no conozcan las dificultades y logros de otros ni se enteren del grado de desarrollo o avance de los programas, proyectos y perspectivas de la Administración Municipal, aunque también se percibe que no existe interés de los servidores públicos de conocer por sus propios medios los avances o logros de la Administración Municipal.

Los canales por donde fluye parte de la información son las redes formales en la que se sigue la cadena de autoridad, circulares, memorandos y comunicaciones escritas directas. También existen redes informales como comentarios o rumores sobre situaciones relacionadas con los efectos de los diferentes procesos de reestructuración, traslado de personas a otros cargos.

4. RELACIONES INTERPERSONALES

En este factor se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así como actitudes, el respeto y confianza que hay entre los mismos (Ver anexo III, pregunta No. 2; Ver anexo IV, pregunta No. 5,6,7,8,9,10).

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría considera regular las relaciones interpersonales o las consideran buenas considerándose así como saludables y la minoría las consideran malas, pero también existen conflictos y diferencias. Donde algunos sectores opinan que es poco el esfuerzo que se hace por tratar de solventar dichas diferencias, donde la comunicación, es un factor para mejorar las relaciones interpersonales (Ver anexo IV, pregunta No. 5,6).

Las actividades culturales, educativas y la convivencia entre el personal de la institución son algunos esfuerzos que se hacen para mejorar las relaciones interpersonales. Y además opinan que el respeto, la tolerancia entre otros valores son importantes para una mejor convivencia (Ver anexo IV, pregunta No. 6,7). De acuerdo a lo anterior se determinaron factores claves que son de vital importancia para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, estos se presentan a continuación:

a. AMBIENTE LABORAL

De acuerdo a lo investigado, el ambiente laboral dentro de la institución es variable, ya que existen ciertas inconformidades, tal es el caso de los empleados, la mayoría considera que es regular o bueno y la minoría lo considera que es malo, donde opinan que existe cierto grado de desconfianza entre compañeros

el cual genera estrés y un ambiente laboral inestable (Véase anexo IV, pregunta No. 8).

b. ACTITUDES

En este componente se evaluaron algunos aspectos que conforman la cultura organizacional como son: valores, actitudes, principios que poseen los miembros de la institución de lo que se obtuvo lo siguiente, la minoría considera agradable y la mayoría considera que las actitudes no son adecuadas generando conflictos para el ambiente laboral adecuado. (Véase anexo IV, pregunta No. 9).

c. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo a los datos obtenidos el manejo de los conflictos por parte de la institución, no se da de forma adecuada ya que son pocos los esfuerzos que se hacen para resolver los conflictos que se generan, donde una minoría es la que causa problemas, pero que de igual manera son mínimos los esfuerzos que se hacen por indagar la causa de estos, generando así inconformidades y disgustos en los empleados, manteniendo así las malas relaciones interpersonales (Véase anexo IV, pregunta No. 11)

d. TRABAJO EN EQUIPO

Un parámetro para medir el estado de las relaciones interpersonales, es el trabajo en equipo, ya que si se practica constantemente brinda resultados positivos, es muestra que el personal trabaja a gusto junto con otros individuos (ver anexo IV, pregunta No. 12).

Desde esa perspectiva, es importante conocer si existe apoyo entre el personal, a lo cual la minoría respondió que la institución promueve el trabajo en equipo y la mayoría considera que no se promueve. Los niveles de ayuda y colaboración entre empleados son

regulares, pues la mayoría de las veces sólo se colabora cuando el jefe lo exige. Los niveles de colaboración y de trabajo en equipo son bajos.

e. MOTIVACIÓN

La motivación es parte esencial dentro de la Gestión del Recurso Humano, sin embargo, la Alcaldía, carece de una política motivacional para sus empleados, lo cual es reconocido por los mandos superiores, sin embargo la generalidad de los empleados encuestados manifestaron sentirse motivados, y la minoría reconocen no sentirse motivados, aunque manifiestan no recibir ningún tipo de motivación de sus superiores (ver Anexo IV, pregunta No. 3).

L. APLICACIÓN DEL MÉTODO F.O.D.A. A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A continuación se concreta el conjunto de puntos críticos que configuraran la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que se han identificado como relevantes para el Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

1. CONDICIONES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

a. FORTALEZAS

Las fortalezas con las que cuenta la institución en la actualidad es de importancia para el buen desarrollo y resultados esperados son los siguientes:

- Conceso general sobre la necesidad de cambio y mejora.
- Voluntad de impulsar y adoptar proyectos e iniciativas de mejora.

- Cuenta con las herramientas necesarias para la implantación de la gestión de RR.HH.
- Implicación del personal del área de recursos humanos.
- Aplicación informática de Recursos Humanos.
- Conocimiento de procesos administrativos por parte de los empleados.
- Visión conciliadora entre necesidades de los servicios y mejora de los empleados.
- Compromiso y disponibilidad del personal.
- Equipo de oficina a su disposición.
- Insumos de trabajo con oportunidad.
- Planes serios de trabajo.
- Estructura organizativa definida.
- Liderazgo y reconocimiento establecido.
- Posibilidad de utilizar la gestión de RR.HH. como una ventaja competitiva.
- Convenios con otras instituciones.
- Posibilidad de utilizar la gestión de RR.HH. como una ventaja competitiva.

b. DEBILIDADES

Como contra punto a las fortalezas, se entiende por debilidades el conjunto de factores internos propios de la alcaldía de Cuscatancingo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales y eficacia de los proyectos:

- Visión Responsable Servicios orienta a la gestión del Área.
- Inexistencia de buena imagen del departamento de personal.

- Excesiva burocratización e identificación de procesos y procedimientos.
- Prioridad del "caso individual".
- Inexistencia de un estructurado modelo de Gestión Humana.
- Mecanismo de evaluación del desempeño no verídico.
- No existe definición de competencias y puestos de trabajo.
- Saturación de trabajo para cada uno de los trabajadores municipales.
- Ausencia de un archivo completamente centralizado para evitar la existencia de documentos dispersos.
- Atraso en los procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño.
- Deficiencias de comunicación interna y externa.
- Falta de coordinación para desarrollar bien el trabajo.
- Tráfico de influencias que impide la correcta selección del personal.
- Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los empleados por lo que no existe un trabajo eficiente del mismo.
- Falta de capacitación permanente actualizado sobre normas procedimentales de gestión, formación y bienestar social.
- Se necesita fortalecer el sistema informático equipo en mal estado.
- Manuales administrativos no adoptados o no elaborados.
- Existe poca motivación y compromiso del personal.

2. CONDICIONES EXTERNAS

a. OPORTUNIDADES

En el análisis de oportunidades se identifican los factores externos a la Alcaldía de Cuscatancingo y, por lo tanto, normalmente no controlables, que pueden favorecer la consecución de sus objetivos.

- Apoyo y relaciones Institucionales.
- Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna.
- Cultura de modernización, mejora y cambio.
- Apoyo del concejo municipal y de la administración para el desarrollo de actividades que conllevan a la motivación laboral.
- La experiencia de los empleados en sus funciones.
- La ampliación de las instalaciones para un mejor desarrollo administrativo y servicios que se prestan a los contribuyentes.
- En el municipio existen profesionales y técnicos que pueden contratarse para desarrollar funciones de la Municipalidad.
- Demanda de los servicios municipales.
- Reconocimiento de la buena Gestión de la unidad de recursos humanos.
- Inversión en programas para fortalecer las relaciones humanas de los empleados.
- Se incrementa la participación de recursos humanos en el logro de las metas de la alcaldía.
- Mejoras en los procesos de administración de recursos humanos de la institución.

b. AMENAZAS

Dentro de los elementos que pueden afectar a la gestión de recurso humano en el contexto externo que pueden influir son:

- Exigencias de los ciudadanos de servicios de calidad.
- Modificaciones legislativas.
- Escasez de recursos económicos y financieros.
- Evolución permanente de las nuevas tecnologías.
- Estrés acumulado de los empleados.
- Insatisfacción de los contribuyentes con respecto a la calidad de servicios que presta la Alcaldía.
- Concentración de poder decisorio y falta de autonomía para la alcaldía y al interior de la misma.
- Inestabilidad laboral por crisis económica que enfrenta el país.
- Inconformidad laboral.
- Atraso en los procesos de administración de recursos humanos (incorporación).
- Pérdida de credibilidad de la alcaldía frente los contribuyentes.

3. MATRIZ F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Consenso general sobre la necesidad de cambio y mejora. • Voluntad de impulsar y adoptar proyectos e iniciativas de mejora. • Cuenta con las herramientas necesarias para la implantación de la gestión de RR.HH. • Implicación del personal del área de recursos humanos. • Aplicación informática de Recursos Humanos. • Conocimiento de procesos administrativos por parte de los empleados. • Visión conciliadora entre necesidades de los servicios y mejora de los empleados. • Compromiso y disponibilidad del personal. • Equipo de oficina a su disposición. • Insumos de trabajo con oportunidad. • Planes serios de trabajo. • Estructura organizativa definida. • Liderazgo y reconocimiento establecido. • Posibilidad de utilizar la gestión de RR.HH. como una ventaja competitiva. • Convenios con otras instituciones. • Posibilidad de utilizar la gestión de RR.HH. como una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Responsable Servicios orienta a la gestión del Área. • Inexistencia de buena imagen del departamento de personal. • Excesiva burocratización e identificación de procesos y procedimientos. • Prioridad del "caso individual". • Inexistencia de un estructurado modelo de Gestión Humana. • Mecanismo de evaluación del desempeño no verídico • No existe definición de competencias y puestos de trabajo • Saturación de trabajo para cada uno de los trabajadores municipales. • Ausencia de un archivo. completamente centralizado para evitar la existencia de documentos dispersos. • Atraso en los procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño. • Deficiencias de comunicación interna y externa. • Falta de coordinación para desarrollar bien el trabajo. • Tráfico de influencias que impide la correcta selección del personal. • Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los empleados por lo que no existe un trabajo eficiente del mismo. • Falta de capacitación permanente actualizado sobre normas procedimentales de gestión, formación y bienestar social. • Se necesita fortalecer el sistema informático equipo en mal estado. • Manuales administrativos no adoptados o no elaborados. • Existe poca motivación y compromiso del personal.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y relaciones Institucionales. • Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna. • Cultura de modernización, mejora y cambio. • Apoyo del concejo municipal y de la administración para el desarrollo de actividades que conllevan a la motivación laboral. • La experiencia de los empleados en sus funciones. • La ampliación de las instalaciones para un mejor desarrollo administrativo y servicios q se prestan a los contribuyentes. • En el municipio existe profesionales y técnicos que pueden contratarse para desarrollar funciones de la Municipalidad. • Demanda de los servicios municipales. • Reconocimiento de la buena Gestión de la unidad de recursos humanos. • Inversión en programas para fortalecer las relaciones humanas de los empleados. • Se incrementa la participación de recursos humanos en el logro de las metas de la alcaldía. • Mejoras en los procesos de administración de recursos humanos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias de los ciudadanos de servicios de calidad. • Modificaciones legislativas. • Escasez de recursos económicos y financieros. • Evolución permanente de las nuevas tecnologías. • Estrés acumulado de los empleados • Insatisfacción de los contribuyentes con respecto a la calidad de servicios que presta la Alcaldía. • Concentración de poder decisorio y falta de autonomía para la alcaldía y al interior de la misma. • Inestabilidad laboral por crisis económica que enfrenta el país. • Inconformidad laboral. • Atraso en los procesos de administración de recursos humanos (incorporación). • Pérdida de credibilidad de la alcaldía frente los contribuyentes.

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- Se observó que los procesos de gestión de recursos humanos de la municipalidad relacionados con integración, retención, mantenimiento, desarrollo y compensaciones están estructurados de manera débil y aislada. El de selección de personal, las jefaturas de la Alcaldía no tienen claro los procesos de contratación de personal ni las políticas sobre las que se rigen, se proveen cargos sin aplicar procesos de selección adecuados.
- El programa de inducción que es impartido al personal contratado en la municipalidad es deficiente, este no es impartido a todos por igual, además no facilita el desempeño y adaptación del personal al puesto.
- El proceso de control contenido fundamentalmente en la evaluación del desempeño, básicamente se realiza por cumplir los lineamientos de la municipalidad y sus resultados no son consolidados ni conservados en base de datos que permitan ser utilizados para tomar decisiones en materia de capacitaciones, de bienestar y estímulos.
- Se detectó que el modelo de evaluación del desempeño que utiliza la alcaldía está desfasado y los factores no fueron definidos en base al análisis y descripción del puesto; por lo tanto los resultados no son lo óptimos y se tiende a favorecer a unos más que a otros.
- Falta de capacitación constante al personal administrativo y operativo en aspectos que fortalezcan su desempeño laboral y relaciones humanas, lo que induce a que el empleado obtenga

nuevos conocimientos que mejoren sus actividades laborales diarias.

- No existe una política de comunicación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales, lo que ocasiona que el personal de la institución no se sienta identificado con estos.
- Poca motivación con respecto al ascenso laboral, incentivos cuantitativos y cualitativos, entre otros, expresaron los empleados que existían influencias partidistas y es por ello que no es equitativo y no existía una satisfacción laboral.
- No se cuenta manuales administrativos actualizados o carecen de ellos, y son desconocidos por la mayoría de empleados de la municipalidad.

2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la actual administración y unidad de recursos humanos prestar suma atención a los procesos de reclutamiento y selección de personal, actualizar los procesos para así proporcionar el personal idóneo para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.
- Debe fortalecerse el programa de inducción con que se cuenta y este debe ser impartido a todo el personal que se contrata en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para facilitar la adaptación al puesto.
- El modelo de evaluación del desempeño debe ser actualizado y realizado en base al análisis y descripción de los puestos así como también de sus perfiles de manera que la evaluación sea justa y relacionada con el puesto lo cual permitirá obtener resultados confiables y detectar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los empleados, que sea objetiva y oportuna, que sirva de apoyo para la toma de decisiones administrativa.
- Diseñar el plan de capacitaciones a partir del diagnóstico de las necesidades reales de capacitación que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el procedimiento, integrando programas de capacitación constante al personal que fortalezca los aspectos de trabajo en equipo, servicio al contribuyente, relaciones humanas y la actitud con el objeto de que se aplique en las actividades laborales.
- Se recomienda llevar a cabo una intensa campaña interna de comunicación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución, dirigida a todo el personal que labora en ella, deben ser colocados en un espacio estratégico en el que

puedan ser visibles tanto por los empleados como por los contribuyentes de la alcaldía.

- La Administración debe implementar una política de compensaciones y beneficios para los empleados de la institución, la cual esté dirigida a recompensar los esfuerzos que realicen los empleados que observen una excelente actitud y disposición para atender los requerimientos de los contribuyentes.
- La Administración debe implementar una política motivacional dirigida a los empleados de la Alcaldía, en aspectos tales como: clima organizacional, relaciones interpersonales, escala salarial, oportunidad de ascenso, para que estos se sientan motivados a cumplir con los objetivos institucionales.
- Elaborar y actualizar los manuales administrativos darlos a conocer a los a jefaturas y empleados de la municipalidad.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

El Plan Estratégico para la Unidad de Recursos Humanos, es un conjunto de métodos que proporciona los lineamientos necesarios para facilitar la gestión del talento humano, basada en la identificación del diagnóstico de la situación encontrada en cuanto a los puntos críticos y al aprovechamiento de todas las fortalezas de la institución.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

1. Crear Misión, Visión, Valores y Políticas para la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
2. Elaborar estrategias que favorezcan la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para el cumplimiento de sus compromisos municipales.
3. Diseñar un cuadro de control y seguimiento para verificar que las estrategias propuestas logren desarrollarse en forma oportuna y delimitar las acciones necesarias para llevarlas a cabo. Con el fin de que la municipalidad logre sus objetivos establecidos.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1. PRESENTACIÓN

La propuesta que a continuación se desarrolla, pretende dar solución a las deficiencias del proceso administrativo de la Gestión del Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, que establece la misión, visión y valores que guiarán las actuaciones de la Unidad de Recursos Humanos. A partir de un Análisis FODA, se concretan los ámbitos de actuación del Plan. Posteriormente se fija la Política de Personal, como marco genérico de actuación en esta materia.

Por ello se ha elaborado este Plan Estratégico de Recursos Humanos, que contiene los objetivos y actividades en materia de personal para los próximos años (2014-2017).

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

a. MISIÓN

Proporcionar personal competente y promover su desarrollo integral bajo políticas y prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales innovadoras buscando el mejoramiento continuo en sus procesos, con tecnología avanzada, optimizando sus recursos y permitiendo la integración de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

b. VISIÓN

Convertir a la Unidad de Recursos Humanos en un socio Estratégico por excelencia en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, capaz de dar soluciones para la gestión de los recursos humanos, y que permita a la administración municipal incorporar, estimular,

desarrollar y retribuir con empleados públicos competentes, profesionales y objetivos con vocación al servicio público, comprometidos con las necesidades y que brinden servicios de calidad.

C. VALORES

- **Eficacia y eficiencia.** Gestión orientada no sólo a la consecución de los objetivos, sino también a ser eficiente.
- **Servicio público.** Actuación de servicio al ciudadano y a los intereses generales de la Institución.
- **Legalidad.** Cumplimiento de las normas bajo el principio de legalidad.
- **Profesionalidad.** Personal competente, con rigor profesional, comprometido con el servicio público y con sensibilidad social.
- **Flexibilidad.** Para alcanzar una administración eficaz, con unos recursos humanos flexibles y adaptables, formados, competentes y adecuados en la prestación del servicio.

D. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. OBJETIVO GENERAL

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar la gestión de la Unidad de Recursos Humanos, contribuyendo a hacer más eficaz el capital Humano en el logro de los objetivos institucionales, bajo la premisa que los empleados son el principal activo de la municipalidad.

2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos, así como mejorar su promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.
- Desarrollar un estudio del clima organizacional que permita conocer la percepción de los empleados municipales y determinar un plan de capacitación.
- Actualizar evaluaciones de desempeño acorde a las funciones y responsabilidades de los funcionarios y empleados.
- Motivar el desarrollo personal y la imagen externa de la administración que permita organizar de forma continua y eficiente un servicio de calidad a la Municipalidad.
- Impulsar los procesos de formación y capacitación, dirigidos para mejorar las competencias y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos. Y desarrollar y mejorar los aspectos relacionados en Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales.

E. POLÍTICAS PROPUESTAS PARA TODO EL PLAN ESTRATÉGICO

Como marco de actuación de las decisiones en materia de personal de la municipalidad de Cuscatancingo para el periodo 2014 - 2017, se considera conveniente implementar políticas de recursos humanos.

En consecuencia, la política de recursos humanos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo para el horizonte de tiempo de 2014 - 2017 se formula los siguientes términos:

1. POLÍTICAS DE FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- Necesidad de cambio y modernización, el actual modelo de recursos humanos puede ser mejorable, especialmente desde una visión estratégica. Es preciso, por ello, la implantación de una gestión de moderna, avanzada, innovadora, eficaz y profesional que supere las disfunciones actuales en la búsqueda de objetivos propuestos en la investigación.
- Los procedimientos desarrollados dentro del proceso de Administración de Personal. Deberán estar enmarcados por una mejora continua, que unido al compromiso y a la disposición de los recursos por parte de la alta Dirección asegure la confianza de sus colaboradores, y el adecuado uso de los recursos.
- Realizar evaluaciones periódicas a la ejecución del Plan Estratégico de Gestión Humana, adecuándolo a las condiciones del mercado y a las necesidades de la Alcaldía.
- Introducir la gestión por competencias. Para modernizar la gestión de Recursos Humanos, conviene ir progresivamente abandonado la gestión del puesto de trabajo y centrarnos en la gestión de competencias, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarios para alcanzar los objetivos de la Institución.
- Mejorar el reclutamiento y selección. La selección de personal podrá mejorarse si se basa en un análisis del puesto, que describa detalladamente las tareas y responsabilidades, así como establecer los requisitos exigibles a los candidatos, de modo que se establezcan perfiles que orienten el proceso selectivo. También pueden mejorarse los métodos de selección orientándolos más a

evaluar las competencias y potencialidades así como también técnicas, profesionales o gerenciales, según el caso.

- Desarrollar la comunicación interna y el compromiso. Considerando la importancia de la comunicación interna, para diseñar o mejorar los instrumentos y la incorporación de la tecnología para que así facilite la transparencia y los canales de distribución informativa a todos los niveles y en todas las direcciones.
- La evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, se realizará dos veces al año y será la comisión administrativa la encargada de establecer la fecha en que se realizará. Así mismo el personal responsable de llevar a cabo la evaluación deberá comunicar con anticipación a los empleados, acerca del propósito que se persigue con las evaluaciones y así tomar las medidas pertinentes para su buen desempeño y la calificación de la evaluación del desempeño de cada trabajador quedará registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.

2. POLÍTICAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO.

- Crear las condiciones Administrativas, culturales y ambientales apropiadas para que los trabajadores del Municipio sientan su importancia como recurso humano dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
- Todo el personal de la alcaldía debe colaborar para la implementación del sistema de evaluación del clima organizacional, sin embargo será la comisión administrativa la encargada de velar por la implementación y realización de este una vez al año. Los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional serán dados a conocer a todos los trabajadores de la municipalidad.

- Mejorar la calidad de vida laboral. El concepto de calidad de vida laboral abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como sueldo, prevención de riesgos laborales, posibilidades de carrera o promoción, relaciones sociales de trabajo.
- Colocar en sitios estratégicos, la misión, visión Y valores de la Alcaldía de manera que pueda ser observada y leída por los miembros de la institución.

3. POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD.

- La formación y desarrollo del personal, elemento estratégico de cambio. Invertir en la formación y desarrollo profesional es necesario para adaptarse a las demandas y necesidades para mantener y desarrollar las competencias en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas.
- La motivación debe ser una estrategia de primera magnitud pues de ella depende aspectos básicos: satisfacción del empleado y la eficiencia de la organización. Un aspecto a incorporar en la dirección de personas es precisamente la labor de orientar los esfuerzos de los empleados, mostrando hacia dónde se tiene que ir o qué objetivos se deben alcanzar.

F. METAS PROPUESTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

1. Mejorar en un 90% la calidad de los servicios de la Unidad de Recursos Humanos, en un período máximo de 6 meses.
2. Realizar en el primer semestre del año un estudio de Clima Organizacional que permita conocer la percepción que los empleados tienen de la Municipalidad.

3. Elaborar un Informe de clima organizacional 1 vez al año.
4. Capacitar al menos un 60% de empleados en temas priorizados.
5. Realizar capacitaciones en cursos abiertos al menos 1 vez al año.
6. Efectuar la evaluación de desempeño cada 6 meses al personal de la municipalidad.

G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO.

Para la gestión de los procesos del área se propone la siguiente estructura organizacional, inicialmente se podrán fusionar algunos cargos para que sean ejecutados por la misma persona, y con el crecimiento de la institución se podrán desagregar (Ver figura 1).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.



Figura 1

H. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El diseño de estrategias tiene como objetivo principal fortalecer los procesos de gestión del recurso humano en la alcaldía municipal de Cuscatancingo, y de esa manera poder influir positivamente en el desarrollo del municipio.

Para lograr determinar los factores internos y externos que afectan o contribuyen al funcionamiento normal de la alcaldía, se utilizó la técnica de diagnóstico F.O.D.A. del cual se desprenden las siguientes estrategias:

- Estrategias Crecimiento u Ofensivas. Cruce de las Fortalezas y Oportunidades.
- Estrategias Defensivas. Cruce de las Fortalezas y Amenazas.
- Estrategias Adaptativas. Cruce de las Debilidades y Oportunidades.
- Estrategias de Supervivencia. Cruce de las Debilidades y Amenazas.

1. DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS CRÍTICOS DEL FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Voluntad para impulsar proyectos y actividades.</p> <p>F2. Recurso humano municipal con experiencia y disponibilidad.</p> <p>F3. Planes serios de trabajo.</p> <p>F4. Cuenta con las herramientas necesarias para la implantación de la gestión de RR.HH.</p> <p>F5. Consenso general sobre la necesidad de cambio y mejora.</p>	<p>D1. Existe poca motivación y compromiso del personal por no contar con objetivos claros de trabajo.</p> <p>D2. Visión responsables servicios orienta a la gestión del área.</p> <p>D3. Deficiencias en procesos de administración de recursos humanos.</p>

<p>F6. Liderazgo y reconocimiento establecido.</p> <p>F7. Convenios con otras instituciones.</p>	<p>D4. No existe definición de competencias y puestos de trabajo.</p> <p>D5. Inexistencia de buena imagen de la unidad de recursos humanos.</p> <p>D6. Se necesita fortalecer el equipo informático.</p> <p>D7. Deficiencias de comunicación interna y externa.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>O1. Apoyo y relaciones Institucionales.</p> <p>O2. Cultura de modernización, mejora y cambio.</p> <p>O3. Apoyo del concejo municipal y de la administración para el desarrollo de actividades que conllevan a la Clima y Crecimiento laboral.</p> <p>O4. Elaboración de programas para fortalecer las relaciones humanas del personal de la institución.</p> <p>Reconocimiento de la buena</p> <p>O5. Incrementar la participación de recursos humanos en el logro de las metas de la alcaldía.</p> <p>O6. Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna.</p> <p>O.7 invertir mayor cantidad de recursos para mejoras y crecimiento del personal.</p> <p>O.8 Mejoras en los procesos de administración de recursos humanos de la institución.</p>	<p>A1. Insatisfacción de los contribuyentes con respecto a la calidad de los servicios que presta la alcaldía.</p> <p>A2. Pérdida de credibilidad de la alcaldía municipal frente a los contribuyentes de la municipalidad por razones políticas.</p> <p>A3. Evolución permanente a nuevas tecnologías.</p> <p>A4. Escasez de recursos económicos y financieros.</p> <p>A5. Inestabilidad laboral por crisis económica que enfrenta el país.</p> <p>A6. Inconformidad laboral.</p> <p>A7. Concentración de poder decisorio y falta de autonomía para la alcaldía y al interior de la misma.</p>

2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Voluntad para impulsar proyectos y actividades.</p> <p>F2. Recurso humano municipal con experiencia y disponibilidad.</p> <p>F3. Planes serios de trabajo.</p> <p>F4. Cuenta con las herramientas necesarias para la implantación de la gestión de RR.HH.</p> <p>F5. Consenso general sobre la necesidad de cambio y mejora.</p> <p>F6. Liderazgo y reconocimiento establecido.</p> <p>F7. Convenios con otras instituciones.</p>	<p>D1. Existe poca motivación y compromiso del personal por no contar con objetivos claros de trabajo.</p> <p>D2. Visión responsables servicios orienta a la gestión del área.</p> <p>D3. Deficiencias en procesos de administración de recursos humanos.</p> <p>D4. No existe definición de competencias y puestos de trabajo.</p> <p>D5. Inexistencia de buena imagen de la unidad de recursos humanos.</p> <p>D6. Se necesita fortalecer el equipo informático.</p> <p>D7. Deficiencias de comunicación interna y externa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO U OFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DO (ADAPTIVAS)
<p>O1. Apoyo y relaciones Institucionales.</p>	<p>Incursión en el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica para la</p>	<p>Diseñar un plan de comunicación interna y externa.</p> <p>D6 + D7 + O6</p>

<p>02. Cultura de modernización, mejora y cambio.</p> <p>03. Apoyo del concejo municipal y de la administración para el desarrollo de actividades que conllevan al Clima y Crecimiento laboral.</p> <p>04. Elaboración de programas para fortalecer las relaciones humanas del personal de la institución.</p> <p>05. Incrementar la participación de recursos humanos en el logro de las metas de la alcaldía.</p> <p>06. Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna.</p> <p>0.7 invertir mayor cantidad de recursos para mejoras y crecimiento del personal.</p> <p>0.8 Mejoras en los procesos de administración de recursos humanos de la institución.</p>	<p>gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.</p> <p>F1 + F2 + O5 + O8</p> <p>Mejora del Clima Laboral.</p> <p>F5 + F6 + O3 + O5</p> <p>Mejora y crecimiento del clima laboral a través de actividades que fomenten el interés del personal.</p> <p>F2 + F5 +O3 +O7</p>	<p>Mejoras en Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales.</p> <p>D2 + O8</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)
<p>A1. Insatisfacción de los contribuyentes con respecto a la calidad de los</p>	<p>Diseñar capacitaciones enfocadas a fortalecer las</p>	<p>Preparar un plan de capacitaciones enfocada en el</p>

<p>servicios que presta la alcaldía.</p> <p>A2. Pérdida de credibilidad de la alcaldía municipal frente a los contribuyentes de la municipalidad por razones políticas.</p> <p>A3. Evolución permanente a nuevas tecnologías.</p> <p>A4. Escasez de recursos económicos y financieros.</p> <p>A5. Inestabilidad laboral por crisis económica que enfrenta el país.</p> <p>A6. Inconformidad laboral.</p> <p>A7. Concentración de poder decisorio y falta de autonomía para la alcaldía y al interior de la misma.</p>	<p>Relaciones Humanas del personal de la municipalidad.</p> <p>F2 + A6</p> <p>Diseñar o actualizar herramientas técnico - administrativas que permita a la municipalidad brindar servicios municipales de calidad.</p> <p>F4 + A1</p>	<p>contribuyente y sus necesidades.</p> <p>D1 + A2</p>
---	---	---

I. ESTRATEGIAS PROPUESTAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Después de haber elaborado la matriz F.O.D.A. y el cruce de los factores externos e internos que dan origen a las estrategias propuestas se establece el plan de implementación el cual contiene: las actividades a realizar, responsables, recursos requeridos, costos estimados y el tiempo de implementación aproximado. Se presentan las estrategias propuestas con el objeto de que la municipalidad implemente según su criterio aquellas que considere de mayor relevancia.

Para establecer el estimado de la inversión requerida para cada una de las estrategias se tomó en consideración el criterio de los jefes de las Unidades, Gerencia General, Recursos Humanos, Sindicatura, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, y otros dependiendo del área involucrada en cada propuesta, ya que se consultó con estas personas y ellos estimaron el desembolso que sería necesario para desarrollar cada actividad de las estrategias. Además se consultó con fuentes externas a la institución para calcular algunos costos. Por lo cual las estrategias se dividen en tres componentes que se detallan a continuación:

1. ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Considerando la naturaleza, necesidad e importancia de las personas para la gestión de los servicios del Municipalidad, se hace preciso la definición e incorporación de un modelo de gestión estratégica, que contemple planificar, adquirir y adecuar el recurso humanos necesarios, así como mejorar su promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.

a. ESTRATEGIA 1: INCURSIÓN EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Objetivo: Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su promoción y desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.

Descripción de actividades que forman parte de la estrategia:

- **Instrumentos de ordenación de personal (Plazas y Puestos).**

Se pretende la creación de un sistema normalizado para plazas y puestos de trabajo, así como la definición del mantenimiento de las altas, bajas y cambios originados por la gestión operativa de las actividades de gestión de recursos humanos que produzcan situaciones con efectos en la Plantilla de Plazas y en la relación de puestos de trabajo.

- **Estudio sobre perfiles y competencias.**

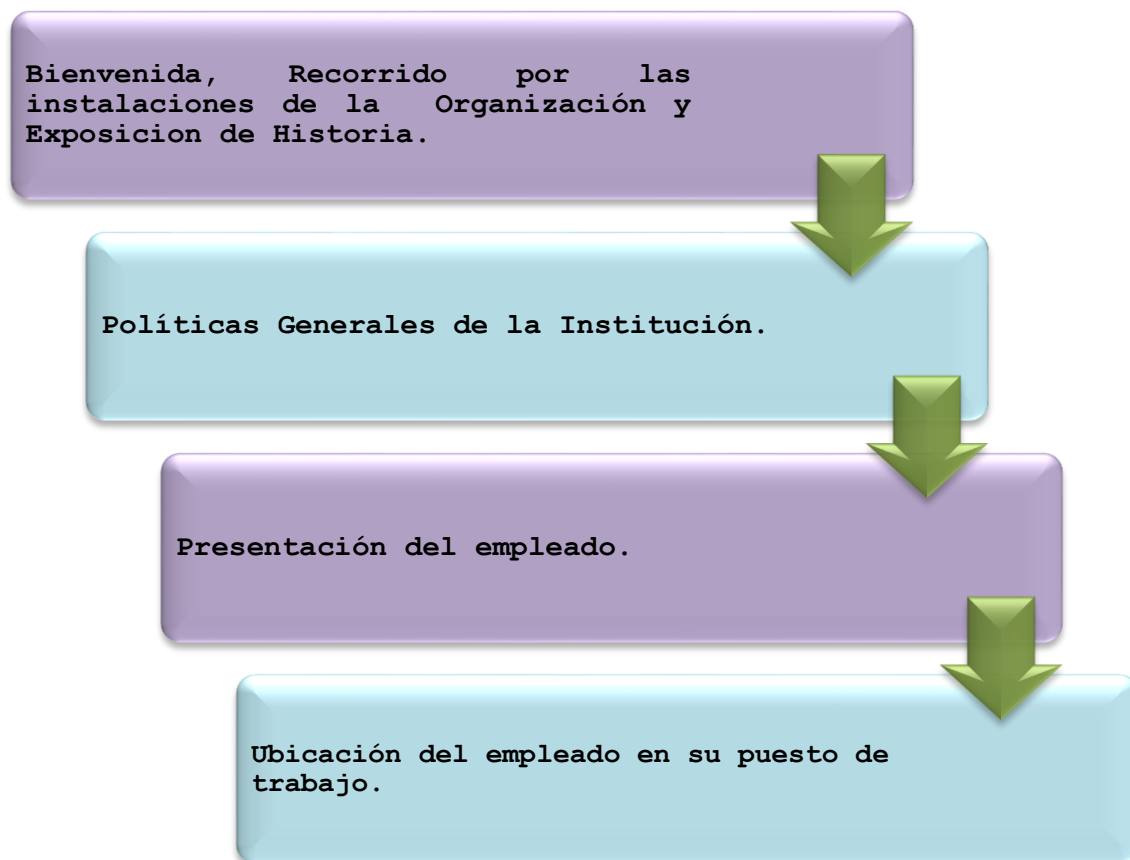
El objetivo es identificar una serie de competencias necesarias para lograr el desempeño satisfactorio de una determinada tarea. El resultado será un "Diccionario de Competencias". Ello nos permitirá establecer un modelo de Gestión por Competencias de Recursos humanos, aplicable, especialmente, a los ámbitos de selección y promoción, formación y evaluación del desempeño (Ver anexo VI).

- **Estudio organizativo y de gestión de la plantilla.**

Dicha actividad se planteará mediante un análisis de la gestión, desde el punto de vista de la adecuación del personal, la estructura organizativa y la mejora de los procesos de trabajo administrativos. Las consecuencias positivas y brindarles continuidad, y las consecuencias negativas darles soluciones oportunas. Por lo cual la realización de este estudio aportará, mejorar las relaciones laborales en su conjunto, dará la pauta de crear o hacer nueva adecuación de personal.

- **Inducción del nuevo personal.**

Con ello se pretende la planificación, integración y seguimiento de los empleados en su nuevo puesto de trabajo. El Plan de inducción contendrá un conjunto de medidas que permitirá que las personas de nuevo ingreso se sientan integradas en la institución en el plazo más breve posible (Ver figura 2).

PROCESO INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.**Figura 2.**

Los Puntos que deberá contener el Programa de Inducción sugerido, serán:

1. Bienvenida, Recorrido por las instalaciones de la Organización y Exposición de Historia

Con esto se pretende apoyar el ingreso del nuevo empleado de forma cordial e invitándolo a sentirse en confianza.

Al recorrer la Institución con el empleado debe asegurarse que haya entendido con claridad cada punto importante de la misma.

A manera de empezar a familiarizar al empleado con la Organización, se deben abordar aspectos como historia, quienes integran la institución, el tipo de empresa (a qué se dedica), la misión, visión, valores y objetivos que se persiguen.

2. Políticas generales de la institución

En éste punto se darán los lineamientos generales tales como normas, responsabilidades, y prestaciones, explicar Reglamento Interno y Código de Ética y Transparencia Municipal, horario general de trabajo, lugar, día y hora de pago, vacaciones y días feriados entre otros.

3. Presentación del empleado

Es importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo, para la integración con sus compañeros.

Presentarlo diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo.

4. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo

En éste nivel se explica al empleado, en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo lo debe desarrollar.

Los puntos que se deben desarrollar son los siguientes: Indicarle nombre y objetivo del puesto, funciones, como se espera que se desempeñe en el trabajo (manejo de la información, cómo debe ser su conducta y presentación), explicarle cómo será evaluado su desempeño.

• Promoción interna y desarrollo de la carrera administrativa.

De acuerdo con las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público se diseñará un sistema de promoción y desarrollo de la

carrera profesional y administrativa de los empleados tal como se presenta en la figura (Ver figura 3).

SISTEMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

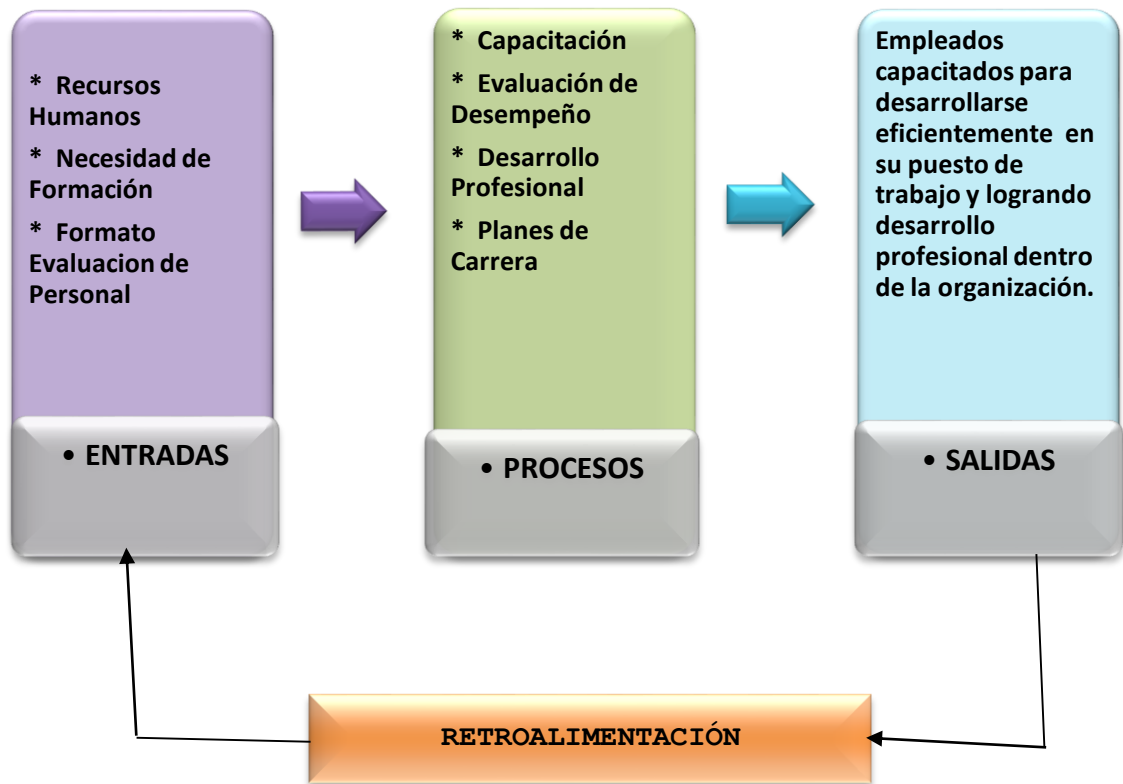


Figura 3.

La promoción y desarrollo de la carrera profesional, asignatura pendiente de las administraciones públicas, se considerará, uno de los principales objetivos de las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos.

PLANES DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.

Para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se proponen dos tipos de planes.

1. Planeación por sucesión

Se determina la forma de llenar un puesto que por razones de ascenso, traslados, jubilación, retiro, muerte u otros motivos queda vacante en la institución.

2. Planeación y desarrollo de ejecutivos.

El plan de desarrollo de las personas que ocupan puestos de responsabilidad (directores, gerentes, subgerentes, asesores y jefes de área), dentro de la institución (Ver figura 4).

ETAPAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL



Figura 4.

- Planificación de las necesidades de RR.HH. de la institución a medio plazo. Se trata de llevar a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de plantilla, en especial para

aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la alcaldía en los próximos años.

- Identificación y clasificación del talento. Definido lo que quiere la organización, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen las personas. Para ello se emplearán diferentes técnicas encaminadas a detectar y clasificar dicho talento.
- Desarrollo profesional individualizado. Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.
- Seguimiento. Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan (ver figura 5).


 FORMULARIO DE PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	
Meta profesional:	
Datos personales	
Nombre:	
Edad:	
Antigüedad en la institución:	
Puesto:	
Dirección o departamento:	
Ingresos anuales deseados:	
Aptitudes e intereses actuales:	
Requisitos:	
Planificación para el logro de la Meta profesional:	
Obstáculos:	
Cómo superar los obstáculos:	

Figura 5.

- **Estudio y diseño de un sistema de evaluación del desempeño.**

La evaluación por desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. En este sentido, se iniciara el estudio y diseño del Método 360° y será aplicado cada seis meses, se adecuará, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, a través del instrumento de evaluación.

El instrumento será el formulario de evaluación del desempeño elaborado con 10 factores que se consideran pertinentes al evaluar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de la Cuscatancingo, cabe mencionar que estos factores variarán por cada formulario ya que son distintos los puntos a evaluar para el personal de jefatura, administrativo y servicios generales.

Cada uno de los formularios contiene los datos de identificación del evaluado, la descripción de factores y de sus grados, el tipo evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado (Ver anexo No. VII).

- **Programa de desarrollo de puestos directivos y de gestión.**

Los puestos de Dirección y de gestión de unidades administrativas, denominados puestos de estructura, requieren por su importancia y apoyo en la organización y en la consecución de objetivos, de las diferentes áreas de la Municipalidad, el establecimiento de un régimen de responsabilidad y dedicación específico. En este sentido se diseñará y elaborará un Programa sobre los criterios de responsabilidad, dedicación, retribución. Se desarrollara el programa cada 6 meses, en la alcaldía o según las necesidades de cada puesto para cumplir con los objetivos organizacionales (Ver figura 6).


 FORMULARIO DEL PLAN DE DESARROLLO DE PUESTOS DIRECTIVOS Y DE GESTIÓN.	
Meta profesional:	
Datos personales	
Nombre:	
Edad:	
Puesto actual:	
Dirección o departamento:	
Antigüedad en la institución:	
Desempeño actual:	
Potencial de promoción:	
Nivel salarial actual:	
Ingresos anuales deseados:	
Experiencia en puestos directivos o de gestión:	
Necesidad de capacitación:	
Comentario:	
Aptitudes e intereses actuales:	
Requisitos:	
Planificación para el logro de la Meta profesional:	
Obstáculos:	
Cómo superar los obstáculos:	

Figura 6.

ESTRATEGIA 1: INCURSIÓN EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Objetivo: Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su promoción y desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
1	Diseño e implantación de un modelo de Gestión estratégica de recursos humanos.	Recursos Humanos y Gerencia General	Recursos materiales (papelería, archivo y equipo de oficina)	\$ 95.00								
2	Sistema de actualización permanente de instrumentos de ordenación de la gestión de personal (plazas y puestos).	Recursos Humanos, Comisión de la Carrera Administrativa.	Recursos materiales (papelería, archivo y equipo de oficina)	\$ 75.00								
3	Puestos de trabajo: Perfiles y Competencias requeridas.	Recursos Humanos	Recursos materiales (papelería)	\$ 50.00								
4	Estudio organizativo y de gestión de la plantilla de la institución.	Recursos Humanos	Recursos materiales (papelería, archivo y equipo de oficina)	\$ 25.00								

5	Gestionar capacitación sobre selección de personal.	Recursos Humanos, Comisión de la Carrera Administrativa.	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de oficina).	\$ 10.00								
6	Actualización de pruebas a candidatos a plazas que estén acorde al cargo que se está evaluando.	Recursos Humanos, Comisión de la Carrera Administrativa.	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de oficina).	\$ 15.00								
7	Ejecutar procesos de selección e inducción en coordinación con la comisión de la carrera administrativa municipal para garantizar el proceso.	Recursos Humanos, Comisión de la Carrera Administrativa.	Recurso humano	\$ 0.00								
8	Actualización del sistema de promoción interna y desarrollo de la carrera administrativa.	Recursos Humanos.	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de oficina).	\$ 12.00								
9	Diseñar un programa de desarrollo de puestos directivos y de gestión.	Recursos Humanos, Comisión de la Carrera Administrativa.	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de oficina).	\$ 20.00								
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$302.00								

b. ESTRATEGIA 2: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Objetivo: Implantar, para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.

Descripción de actividades que forman parte de la estrategia:

- **Aplicación informática de gestión de Recursos Humanos.**

La adquisición reciente de una aplicación informática de gestión integral de la función de recursos humanos contribuirá a una notable mejoría en la eficiencia de los procesos operativos del área de personal. Sin embargo, es necesario continuar trabajando en esta dirección para lograr la implantación definitiva de medidas de gestión, así como establecer sistemas de mantenimiento para el uso fiable de la información disponible en las diferentes bases de datos.

- **Diseñar, crear y mantener el Portal del Empleado para la comunicación.**

El Portal del Empleado es un autoserivicio a través del cual se pretende aumentar la comunicación existente entre los empleados y el departamento de personal de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Se pretende aumentar y mejorar los servicios ofrecidos por la Unidad de Recursos Humanos y facilitar las tareas a realizar por los empleados. La comunicación interna proporciona claridad, transparencia y conocimiento del momento presente y futuro de Municipalidad y, sobre todo, motiva y da confianza a los empleados.

- **Diseño e implantación de Cuadro de mando.**

El Cuadro de mando, como sistema de información para el área de la Municipalidad y su personal directivo, constituye un sistema

de control y seguimiento de las magnitudes básicas de la gestión de recursos humanos. La información contenida en el Cuadro de mando, tanto interna como externa es actualizada de manera continuada, podrá considerarse como instrumento de medición permanente de la marcha de la dirección y gestión de personal para contribuir al buen servicio de sus clientes. (Ver figura 7).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

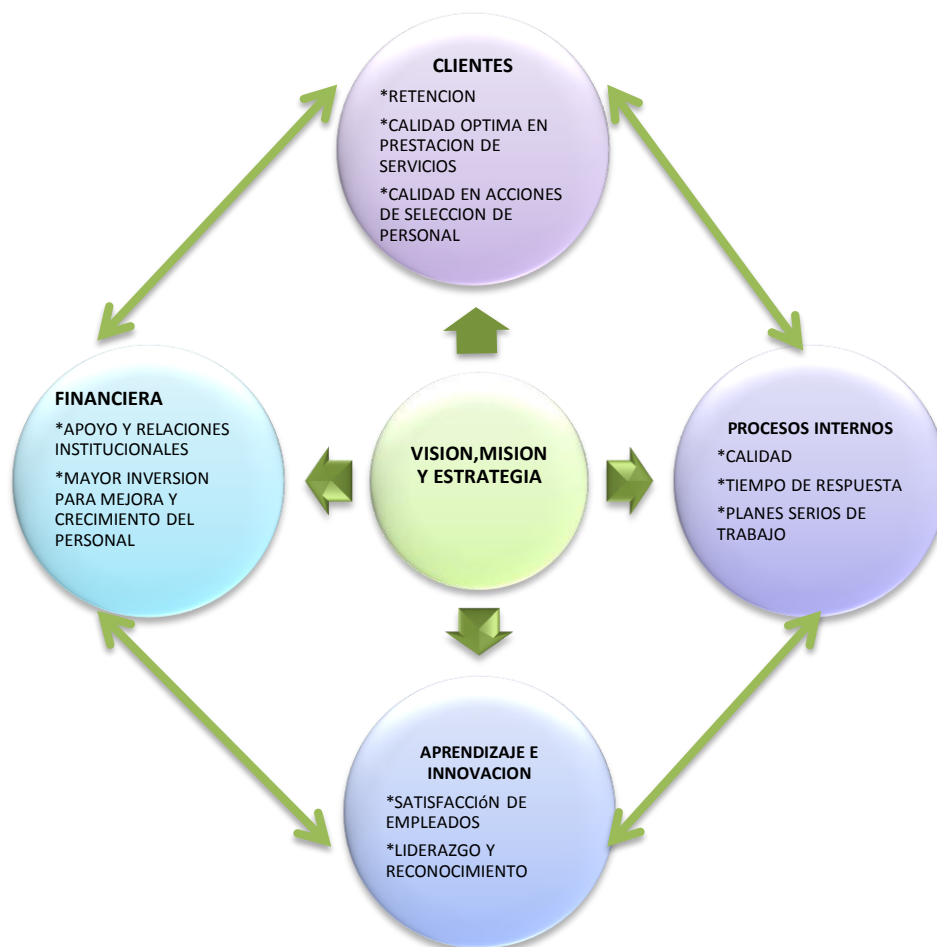


Figura 7.

ESTRATEGIA 2: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Objetivo: Implantar, para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No .	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
1	Diseño e implementación de la aplicación informática de la gestión de recursos humanos.	Recursos Humanos, Informática , Gerencia	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de oficina).	\$ 45.00								
2	Diseñar, crear y mantener el portal del empleado.	Recursos Humanos, Informática	Recursos materiales (Papelería, archivo y equipo de cómputo).	\$ 65.00								
3	Diseño e implementación del cuadro de mando de la función de Recursos Humanos.	Recursos Humanos	Recursos materiales (Papelería).	\$ 15.00								
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$125.00								

2. ESTRATEGIAS DE MEJORA Y CRECIMIENTO

a. ESTRATEGIA 3: MEJORA Y CRECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL A TRAVÉS DE ACTIVIDADES QUE FOMENTEN EL INTERÉS DEL PERSONAL.

Objetivo: Crear cultura organizacional positiva que contribuya favorablemente en los empleados para que mejoren su contribución en el logro de los objetivos estratégicos y en la calidad de la atención al contribuyente y usuario de servicios municipales y visitantes.

Descripción de actividades que forman parte de la estrategia:

- **Proponer el diseño y elaboración de un estudio del Clima organizacional.**

Proponer el diseño del estudio del clima organizacional, elaborar y realizar encuestas de clima organizacional, con el objetivo de elaborar un informe que permita conocer la percepción y satisfacción de los empleados municipales (ver anexo VIII).

- **Programar actividades de integración que permitan mejorar las relaciones interpersonales.**

Proponer la elaboración de listados de actividades de esparcimiento e integración (torneos de fútbol, círculos de lectura, concursos, rifas, entre otras). Contribuyendo así a crear y mantener un ambiente laboral agradable de trabajo.

- **Socialización de los principios, misión, visión, valores de la municipalidad a empleados de antiguo y nuevo ingreso.**

Proponer la realización de una campaña donde se den a conocer la filosofía institucional a los empleados de la municipalidad y además colocar en lugares estratégicos de fácil visualización de

los empleados cuadros que lo contengan, contribuyendo de esta manera a crear una cultura organizacional positiva.

- **Proponer la elaboración de un calendario de actividades de fechas importantes para la motivación de los empleados.**

Proponer la creación y planificación de un calendario de actividades, fechas importantes y festividades de esta manera fortalecer la motivación del personal de la municipalidad mejorando su contribución en el logro de objetivos estratégicos y de atención del contribuyente.

ESTRATEGIA 3: MEJORAS EN EL CLIMA LABORAL A TRAVÉS DE ACTIVIDADES QUE MOTIVEN A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Objetivo: Crear cultura organizacional positiva que contribuya favorablemente en los empleados para que mejoren su contribución en el logro de los objetivos estratégicos y en la calidad de la atención al contribuyente y usuario de servicios municipales y visitantes.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
1	Proponer el diseño y elaboración de un estudio del Clima organizacional.	Recursos Humanos.	Recurso Humano Recursos materiales.	\$ 35.00								
2	Programar actividades de integración que permitan mejorar las relaciones interpersonales.	Recursos Humanos, Gerencia.	Recursos materiales (Papelería).	\$ 10.00								
3	Socialización de los principios, valores, misión, visión de la municipalidad especialmente con el nuevo ingreso.	Recursos Humanos.	Recursos materiales (Papelería).	\$ 40.00								
4	Proponer la elaboración de un y llevarlo a cabo calendario de actividades de fechas importantes para la motivación de los empleados.	Recursos Humanos, Consejo.	Gastos de alimentación	\$300.00								
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$385.00								

b. ESTRATEGIA 4: MEJORAS EN SALUD LABORAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

Objetivo: Actuar de forma proactiva desarrollar y mejora en los aspectos relacionados con salud laboral de los empleados y la prevención de riesgos laborales.

Descripción de actividades que forman parte de la estrategia:

- **Plan de Prevención de Riesgos Laborales.**

El Servicio de Prevención de Riesgos Labores de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo viene realizando la elaboración del II Plan de Prevención de Riesgos Laborales, una intensa actividad de evaluación así como propuestas de adopción de medidas de eliminación o reducción de dichos riesgos.

- **Programa de Actividades Preventivas.**

Las actividades preventivas concretas que sean necesarias para la aplicación del plan anterior, se especificarán en un documento denominado Programa de Actividades Preventivas.

- **Seguimiento de Plan de gestión de riesgos psicosociales.**

Concluida la evaluación de riesgos psicosociales de las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad, se estudiará aquellas medidas preventivas orientadas a la eliminación o reducción de dichos riesgos psicosociales.

- **Información y formación en materia preventiva.**

La formación en prevención es básica en la actuación sobre el "factor humano" como causa de muchos accidentes de trabajo. El conocimiento profundo de los sistemas de trabajo, de los materiales y técnicas a emplear, de las funciones y tareas a desarrollar y de los riesgos que todo esto conlleva es fundamental para que éstos se puedan evitar y se logra mediante la formación.

ESTRATEGIA 4: MEJORAS EN SALUD LABORAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

Objetivo: Actuar de forma proactiva desarrollar y mejorar en los aspectos relacionados con salud laboral de los empleados y la prevención de riesgos laborales.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1	Elaborar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la atención de la salud Laboral del personal.	Recursos Humanos, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.	Recursos Humanos Y Recursos materiales (Papelería).	\$ 80.00				
2	Plan de mejoras para el área de salud laboral.	Recursos Humanos, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.	Recursos Humanos Y Recursos materiales (Papelería).	\$15.00				
3	Presentar a concejo el plan de mejoras para el área de salud laboral para probación.	Recursos Humanos, Concejo.	Recursos materiales (Papelería, equipo de oficina).	\$8.00				
4	Implementación del plan de mejoras para el área salud laboral.	Recursos Humanos, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.	Recursos Humanos	\$115.00				

5	Programación de actividades preventivas.	Recursos Humanos, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.	Recursos Humanos Y Recursos materiales (papelería)	\$0.00							
6	Diseño del plan de prevención de riesgos laborales.	Recursos Humanos	Recursos materiales (papelería)	\$50.00							
7	Llevar a cabo un plan de capacitaciones dirigido al personal en coordinación con el comité de seguridad y salud ocupacional.	Recursos Humanos, Gerencia y Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	Apoyo de municipalidad e instituciones para capacitaciones	\$120.00							
8	Información y formación en materia preventiva.	Recursos Humanos	Recursos materiales (papelería)	\$45.00							
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$433.00							

3. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Este aspecto se consideró prioritario por tratarse de un elemento clave para la sensibilización y motivación del personal y para la Dirección dentro de la Municipalidad.

Estrategia 5: Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados con el objeto de enfocarse en fortalecer las Relaciones Humanas.

Estrategia 6: Impulsar el diseño de un plan de capacitación para los empleados administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.

Objetivo: Proporcionar a la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo un programa de capacitación, para empleados administrativos y operativos, orientado a fortalecer las Relaciones Humanas enfocado en temas como: Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Actitud, Trabajo en equipo y servicio de calidad al usuario.

Descripción de actividades que forman parte de las estrategias:

Las estrategias propuestas pretenden que en el programa de capacitación que actualmente tiene a Alcaldía Municipal de Cuscatancingo incorpore capacitaciones enfocadas en fortalecer las Relaciones Humanas y servicio al Cliente el cual tiene como propósito brindar a la Gerencia una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro. El éxito de ésta dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la Municipalidad, la asignación de recursos y la disponibilidad de los empleados.

La capacitación al personal estará enfocada a contribuir en las Relaciones Humanas Y Servicio al Contribuyente, la cual se solicitará Y gestionará para su realización, al Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), e Instituto

Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), al realizar trámite con las instituciones, preparar logística (local, papelería, equipo, alimentación, diplomas, etc.),

Las instituciones serán las encargadas de brindar y facilitar al personal especializado que impartirá sus conocimientos en cada tema, el personal capacitador será diferente en cada exposición. Es importante mencionar que para el proceso de solicitud de capacitación, es necesario el diagnóstico actual realizado para tomarlo como base para la elección del facilitador, ya que cada capacitación tiene características que requieren de un profesional conocedor de la temática. La empresa capacitadora no creará una inversión ya que las instituciones (CDMYPE e INSAFORP), tienen como finalidad el apoyo a las municipalidades, pequeña y mediana empresa.

c. ESTRATEGIA 5: PROPONER EL DISEÑO de UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS CON EL OBJETO DE ENFOCARSE EN FORTALECER LAS RELACIONES HUMANAS.

Objetivo: Proponer a la Gerencia administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo el diseño de un programa de capacitación, orientado a fortalecer las Relaciones Humanas.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1	Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados de la municipalidad enfocado en temas relaciones humanas, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Trabajo en Equipo y Actitud.	Recursos Humanos	Diseño del plan en temas de relaciones humanas.	\$10.00				
2	Determinar el costo, tiempo y cronograma de trabajo.	Recursos Humanos	Presupuesto Cronograma de desarrollo.	\$2.00				
3	Justificar la inversión y señalar objetivos a lograr con el plan.	Recursos Humanos	Presentación de Objetivos. Costo de la capacitación.	\$40.00				
4	Solicitar la aprobación del Consejo Municipal.	Recursos Humanos, concejo	Documento formal.	\$10.00				
5	Implementar programa de capacitación en fortalecimiento de relaciones humanas de los empleados de la institución.	Recursos Humanos	Recursos materiales(papelería, gastos de alimentación)	\$580.00				
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$642.00				

d. ESTRATEGIA 6: IMPULSAR EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS CON EL OBJETO DE ENFOCARSE EN EL CONTRIBUYENTE Y SUS NECESIDADES.

Objetivo: Lograr a través de capacitaciones que los empleados unan esfuerzos en búsqueda de la mejora en el servicio al cliente.

CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN

No .	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1	Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados administrativos enfocado en el servicio al cliente.	Recursos Humanos	Diseño del plan.	\$10.00				
2	Determinar el costo, tiempo y cronograma de trabajo.	Recursos Humanos	Presupuesto Cronograma de desarrollo.	\$5.00				
3	Justificar la inversión y señalar objetivos a lograr con el plan	Recursos Humanos	Presentación de Objetivos. Costo de la capacitación .	\$310.00				
4	Solicitar la aprobación del Consejo Municipal.	Recursos Humanos	Documento formal.	\$2.00				
TOTAL RECURSO ECONÓMICO				\$327.00				

J. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La alcaldía municipal podrá seleccionar aquellas estrategias que contribuyan en mayor grado a la mejora y la búsqueda de cumplir con la filosofía de la institución.

Con la implementación de estas estrategias la alcaldía municipal de Cuscatancingo podrá mejorar las deficiencias que se han detectado a través del diagnóstico F.O.D.A. en el área de administración de personal.

No .	Cronograma de Implementación de Estrategias	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Incursión en el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.	\$302.00				
2	Diseñar un plan de comunicación interna y externa.	\$125.00 Por año				
3	Mejoras en el Clima Laboral de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.	\$385.00 Por año				
4	Mejoras en salud laboral y prevención de riesgos laborales.	\$433.00				
5	Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados con el objeto de enfocarse en fortalecer las Relaciones Humanas.	\$642.00 Por año				
6	Impulsar el diseño de un plan de capacitación para los empleados administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.	\$327.00				
Inversión total		\$2,214.00				

K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

No	ACTIVIDADES	SEMESTRES							
		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017	
		1	2	1	2	1	2	1	2
1	Presentación								
2	Aprobación y autorización								
3	Reproducción y distribución								
4	Gestionar la obtención de Recursos para cada Estrategia								
5	Puesta en marcha de Plan Estratégico								

L. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLAN ESTRATÉGICO

1. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento del Plan Estratégico se convierte en un trabajo continuo y permanente, para que las estrategias propuestas funcionen adecuadamente, se requiere que se realice una supervisión permanente de las tareas asignadas y de la utilidad de éste, por lo tanto la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con el comité de carrea administrativa será la encargada de supervisar, evaluar de manera constante la funcionalidad de las actividades de cada una de las estrategias a implementar, realizando los ajustes y correcciones que sean necesarias.

Será supervisada la forma en que se están desarrollando las estrategias; así como también las políticas y cambios en el personal, para ello será necesario una revisión y evaluación periódica de funciones y la adecuación de la estructura

organizativa de la Unidad de Recursos Humanos. Así mismo se evaluarán las causas que originan las desviaciones y la utilización adecuada del personal; se analizarán de manera específica los elementos de control, los problemas detectados, las soluciones propuestas, las alternativas y los métodos a utilizar para mejorar el funcionamiento, finalmente la elaborará un informe escrito anualmente que contenga las fallas detectadas y las recomendaciones necesarias para su corrección.

El informe escrito permitirá conocer o identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados. El usuario como la razón de ser de la Institución, juega un papel muy importante por lo que se le debe dar el seguimiento a sus quejas y sugerencias, para poder determinar en qué medida el Plan Estratégico ha sido percibido por ellos y qué tan satisfechos se sienten con el cambio que debe de notarse al momento de recibir los servicios que brinda la Alcaldía.

El seguimiento para el plan de capacitación, fortalecimiento de procesos administrativos implementación y actualización de herramientas técnicas se convierte en una tarea continua y permanente, a través de la aplicación de un control interno, la cual el responsable de esas actividades deberá presentar informes del desarrollo de cada una de las estrategias. Además será necesario que exista el apoyo para brindar una buena comunicación con todas las unidades de la institución.

2. CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

En base a la información contenida en los informes anuales de seguimiento, la Unidad de Recursos Humanos establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidir las acciones

correctoras que sean necesarias para la ejecución correcta del Plan Estratégico.

Con la ayuda del recurso humano, técnico, materiales y financieros las correcciones se deberán hacer de manera efectiva en base a estructura en cada una de las estrategias.

A continuación se presenta un cuadro de control que permitirá que la alcaldía municipal evalúe los resultados obtenidos de las estrategias.

CUADRO CONTROL DE ESTRATEGIAS

No	Cuadro control de Estrategias	actividad	Resultados Esperados	Resultados Reales	Observaciones
1	Incurción en el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.				
2	Diseñar un plan de comunicación interna y externa.				
3	Mejoras en el Clima Laboral a través de actividades que motiven al personal de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.				
4	Mejoras en salud laboral y prevención de riesgos laborales.				
5	Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados con el objeto de enfocarse en fortalecer las relaciones humanas.				
6	Proponer el diseño de un plan de capacitación para los empleados administrativos con el objeto de enfocarse en el contribuyente y sus necesidades.				

M. BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS:

- Brand, Salvador Osvaldo, **Economía y Administración**, (México: 3ª edición McGraw Hill, 2001)
- Chiavenato, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos** 5ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2009).
- Chiavenato, Idalberto, **El Capital Humano de las Organizaciones** 8ª Edición. México: Mc Graw Hill, (2007).
- Chiavenato, Idalberto, **Gestión del Talento Humano**, 3ª Edición. México: M.C. Graw Hill, (2009).
- Fincowsky, Franklin, Benjamín Enrique **Toma de Decisiones Gerenciales**, (México: McGraw- Hill, 2000).
- Hurtado, Luis ángel, Daniel: **Inteligencia Emocional**. Editorial Kairós. (Junio de 2001).
- Krajewski, L. & Ritzman, L. **Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis**. Pearson Educación. México: (2000).
- Mariño, M., Pérez, M. & Quintario **Recursos Humanos**. España: Editex. L. (2008).
- Mariño, María, Pérez, María, Quintario, Luisa, **Recursos Humanos** (España: Editex, 2008).
- Moguel, Ernesto. **Metodología de la Investigación**. Univ. Juárez Autónoma de Tabasco México: (2005).
- Rodríguez Moguel, Ernesto, **Metodología de la Investigación**, (México: Univ. Juárez Autónoma de Tabasco, 2005).
- Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Roberto Fernández, **Metodología de la Investigación**, Segunda Edición, (México: Mc Graw Hill, 2003).

- Serrano, Alexis: "Administración de Personas", Talleres Editoriales UCA, 1ª Edición, Año 2007.
- Stephen Robbins, **Administración Teoría y Práctica**, 4ª Ed, (México: Prentice Hall, 2001).
- Stoner, James, **Administración y Finanzas** 2da Ed, (México: Hispanoamérica, 2003).

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- Administración basada en valores para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el Instituto Nacional "Albert Camus" Ministerio de Educación, Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, Autores, Contreras Peña, Mayra Elizabeth, Reyes Flores, Yanira Beatriz, Rivas Navarrete, Ronald Ernesto, marzo de 2012.

3. LEYES Y REGLAMENTOS:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial N°. 234, Tomo 281, Año: 1983.
- Código Municipal De la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 274, Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de Año: 2010.

4. Documentos:

- Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
- Reglamento Interno de Trabajo, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

5. OTROS:

Sitios web:

- Alcaldía Municipal de Cuscatancingo
<http://www.cuscatancingo.gob.sv/>
- Características de las Estrategias
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-De-Una-Estrategia/5393413.html>
- Comportamiento Humano
http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano
- Cultura organizacional
http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- Clima Organizacional
<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#RELAC>
- Determinación de las oportunidades
<http://es.scribd.com/doc/41767724/ESTUDIO-ADMINISTRATIVO>
- Herramientas Técnicas
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_reursos_humanostecnicas_en_la_administracion_de_rrhh/15947

- Modelo Sistemático

<http://modelosadministrativos2008-2re.blogspot.com/2009/01/modelos-sistematicos-grupo>

- Manuales Administrativos

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm>

- Sistemas de Información

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema de informaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n)

- Trabajo en equipo

[http://www.degerencia.com/tema/trabajo en equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo)

N. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO I

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS
JEFATURAS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFATURAS DE LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

INTRODUCCIÓN: La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el proceso administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, a través de los factores internos.

II. OBJETIVO: Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

Agradecemos el brindarnos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogante. La información que nos proporcione es de mucha importancia y será tratada de manera confidencial y para fines académicos.

III. DATOS GENERALES:

Sexo: M () F () **Edad:** Menos de 25 () 25-36 ()
37 a 47 () Más de 48 ()

Cargo que Desempeña: _____

Cargo de su Jefe Inmediato: _____

IV. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?

Sí No

Misión: _____

Visión:

2. ¿Conoce de la existencia de Valores Institucionales definidos?

Sí No

3. ¿Existen presupuestos acordes a los objetivos propuestos?

Sí No

4. ¿Elaboran programaciones de trabajo?

Sí No

Para qué periodicidad:

5. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con una estructura organizativa definida?

Sí No

6. ¿Considera que el capital humano con el que cuenta la Alcaldía, es el necesario?

Sí No

7. ¿Está definido el perfil que cada puesto de trabajo exige?

Sí No

8. ¿Proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de trabajo?

Sí No

9. ¿Son transmitidas las órdenes, por las líneas de autoridad indicadas?

Sí No

10. ¿Con que tipo de Manuales cuenta la institución?

a) De Políticas de Recursos Humanos

b) Descripción de Puestos

c) De Bienvenida

d) De Administración de Salarios

Y Beneficios Sociales

e) Gestión del Desempeño

f) Reglamento Interno

g) Ninguno

h) Otro: _____

11. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para el personal?

Sí No

12. ¿La institución promueve el desarrollo profesional para el personal?

Sí No

¿Por qué? _____

13. ¿Considera que son idóneos los medios que adopta la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

Sí No

¿Porqué? _____

14. ¿Considera Ud. que la Institución cuenta con líderes a nivel gerencial y/o de jefaturas?

Sí No

15. ¿Estima que hay líderes que se preocupan por crear un ambiente armonioso en la Institución?

Sí No

16. ¿Considera que existen líderes que respetan a sus subalternos y con apertura para escuchar?

Sí No

17. ¿Cuál es la forma de Reclutar personal nuevo para la institución?:

18. ¿Existe una adecuada Inducción del Personal?

Sí No

¿Cómo funciona dicho proceso?

19. ¿Considera que los Empleados están comprometidos y motivados con la institución?

Sí No

¿Por qué? _____

20. ¿Qué tipo de incentivos y/o reconocimiento se brindan para reconocer el buen desempeño de los empleados?

- a) Elogios o felicitaciones personales
- b) Reconocimientos Públicos
- c) Bonificaciones
- d) Rifas
- e) Recompensas Sociales (Salidas recreativas Sin costo para el empleado)
- f) Incrementos Salariales
- g) Ninguno
- h) Otros _____

21. ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley se le brindan al personal?

- a) Económicos
- b) Especies (víveres)
- c) Ascensos
- d) Ninguno
- e) Otros _____

22. ¿Qué criterios o herramientas utilizan para establecer los salarios?

23. ¿Considera que los salarios están acorde al cargo que desempeñan los empleados?

Sí No

¿Por qué? _____

24. ¿Qué tipo de evaluación realiza Usted para llevar un mejor control de las funciones que realizan sus empleados?

a) Escalas de Puntuación

b) Registro de acontecimientos críticos (bitácoras)

c) Métodos de Evaluación en grupos

d) Auto Evaluación

e) Administración por Objetivos

f) Otro: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO II

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO

OBJETIVO: Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

INDICACIÓN: Estimado empleado, solicitamos su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas. Marque con una "X" el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario lo más objetivamente posible. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS GENERALES:

Sexo:

a) Femenino b) Masculino

Edad:

a) Menos de 25 años
b) De 26 a 36 Años
c) De 37 a 47 Años
d) Más de 48 Años

Nivel Académico:

a) Educación Básica
b) Bachiller
c) Estudios Universitarios
d) Otro Explique: _____

Cargo de su Jefe Inmediato: _____

Cargo que Ocupa: _____

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?

Sí No

2. ¿Cuenta la institución con una Estructura Organizativa?

Sí No

1.1 ¿si su respuesta es positiva conoce las líneas de autoridad en la Institución?

Sí No

3. ¿Se siente motivado por la asignación de sus actividades en la Institución?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Cómo definiría las relaciones interpersonales que usted tiene con sus demás compañeros?

Buena Mala Regular

¿Por qué? _____

6. ¿Las relaciones interpersonales en todas las áreas de la institución están basadas en respeto mutuo?

Sí No

¿Por qué? _____

7. En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales

Sí No

8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

Bueno Malo Regular

¿Por qué? _____

9. ¿Considera que las actitudes de sus compañeros son aptas para generar un ambiente de trabajo agradable?

Sí No

¿Por qué? _____

9.1 Como observan a los Contribuyentes en cuanto a la satisfacción por la atención prestada a sus demandas de servicios que presta la alcaldía.

Satisfechos insatisfechos

¿Por qué? _____

10. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus jefes?

Sí No

¿Por qué? _____

11. Cuando se presenta un conflicto en la institución, ¿Considera que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?

Siempre Algunas veces Nunca

12. ¿La Institución promueve el trabajo en equipo?

Sí No

¿Por qué? _____

13. De las siguientes formas de incentivos, cuales son las que la Alcaldía promueve con sus empleados para motivarlos

- a) Económicos
- b) Especies (vales de alimentos)
- c) Ascensos
- d) Reconocimientos
- e) Ninguno

14. Desde su punto de vista, ¿Los diferentes recursos proporcionados por la Institución, son los adecuados para desarrollar en forma eficiente su trabajo?

Sí No

15. Usted conoce los planes de la Institución para mejorar de los servicios que presta la alcaldía.

Sí No

¿Cuáles? _____

16. Conoce si existen manuales administrativos en la institución, Si su respuesta es sí, ¿Cuáles?

Sí No _____

17. ¿Sabe usted si dentro de la Institución existen políticas sobre el manejo de personal?

Sí No

18. ¿Considera que son idóneos los medios que adopta la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

Sí No

19. ¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la institución?
(Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, como sería evaluado su desempeño, etc.)

Sí No

20. ¿Cuenta la Institución con algún programa de capacitación para sus empleados?

Sí No

21. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la alcaldía municipal?

Sí No

21.1 ¿Si su respuesta es positiva mencione con qué frecuencia se proporciona?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

21.2 ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionados a las labores que usted desempeña?

- Sí No Algunas veces

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO III

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE
ENTREVISTAS A JEFATURAS DE LA
ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO**

DATOS GENERALES:

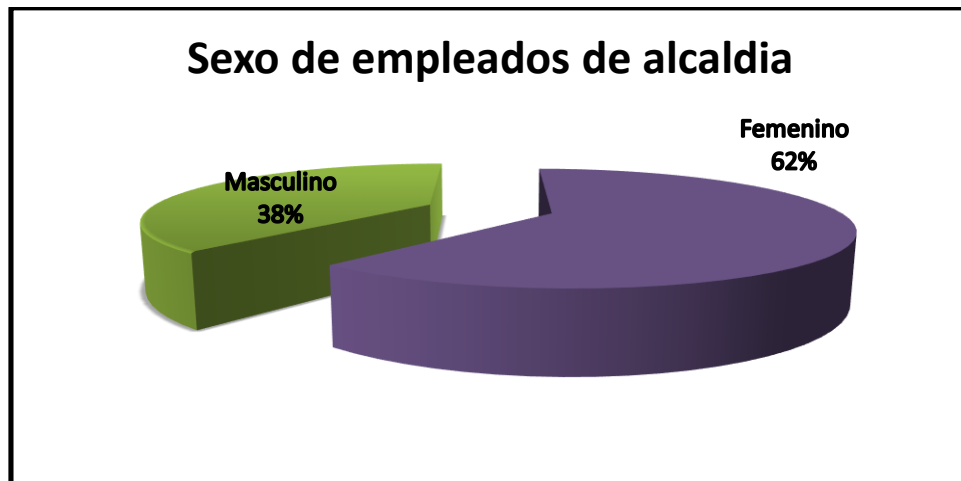
Sexo

Objetivo: Conocer el sexo de los Funcionarios que fueron entrevistados.

Cuadro No. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Femenino	8	62.00%
Masculino	5	38.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 1



Comentario:

El 62% de los empleados de los entrevistados es del sexo femenino y el 38% del masculino.

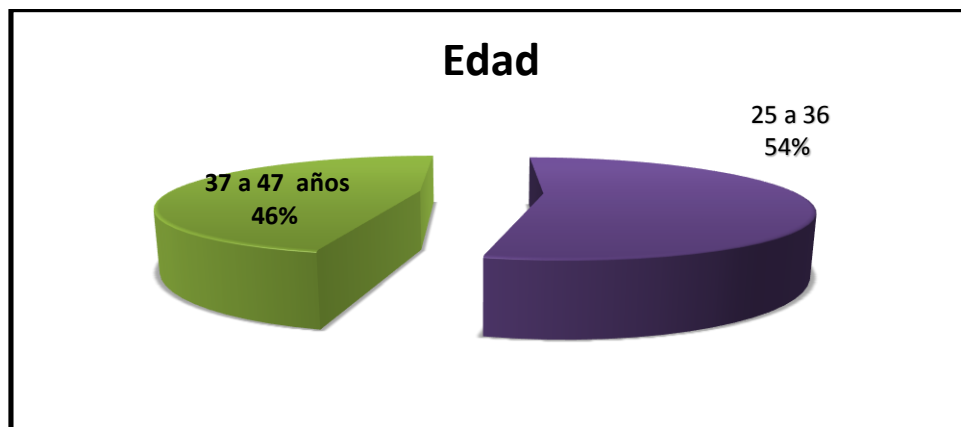
Edad:

Objetivo: Establecer el rango de edad de los Funcionarios de la Alcaldía de Cuscatancingo.

Cuadro No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Menos de 25 años	0	0.00%
De 26 a 36 años	7	46.00%
De 37 a 47 años	6	54.00%
Más de 48 años	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 2



Comentario:

El 54% de los empleados entrevistados están en un rango de edad de 25 a 36 años y el 46% se encuentra entre 37 a 47 años por lo que podemos observar que no hay menores de 25 años, ni mayores de 48 años.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

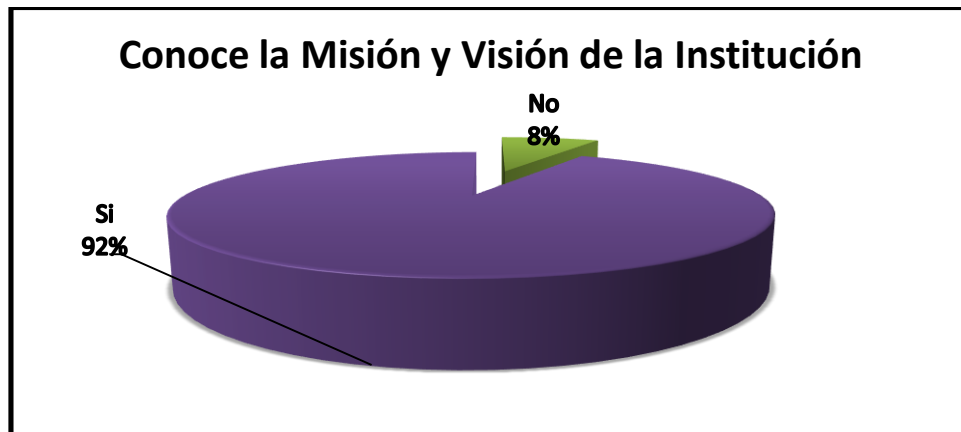
1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía, conoce la misión y visión de la Institución.

Cuadro No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 3



Comentario:

Los resultados muestran que el 92% de los empleados institución conocen la misión y visión de la institución y solo un 8% de ellos las desconocen. Con los resultados se puede observar la mayoría de los empleados conocen el ser y el querer ser de la Institución, lo que indica que la alcaldía cuenta con políticas de institucionalización de la Misión y Visión.

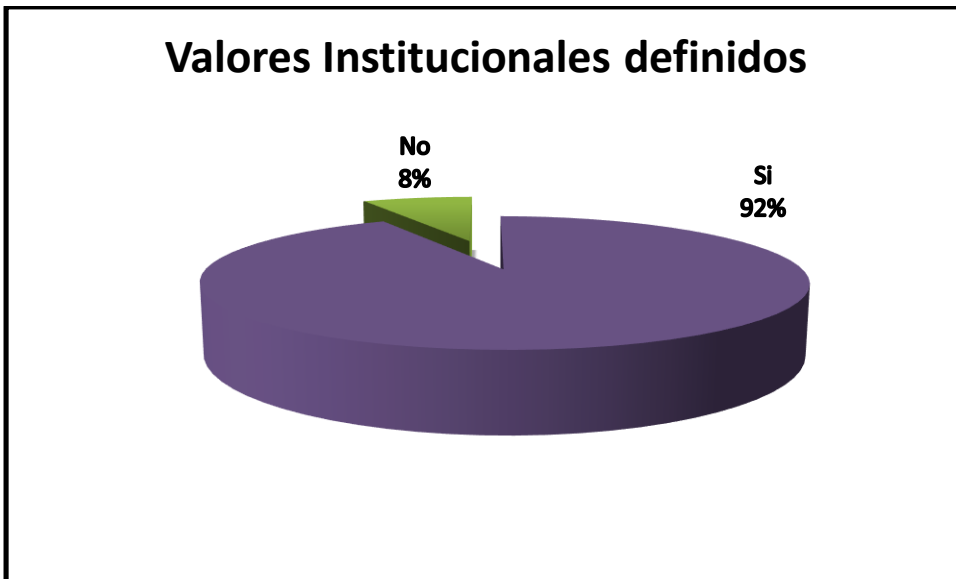
2. ¿Conoce de la existencia de Valores Institucionales definidos?

Objetivo: Conocer si la entidad tiene establecido valores corporativos para un mejor funcionamiento de la institución.

Cuadro No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 4



Comentario:

De acuerdo a los entrevistados, el 92% conoce los valores institucionales y mencionó, que el practicar valores, le ayudan a tener mejores relaciones interpersonales con los demás, permitiendo así, que sus integrantes interactúen de manera armónica y el 8% menciona no conocerlos siendo este la minoría.

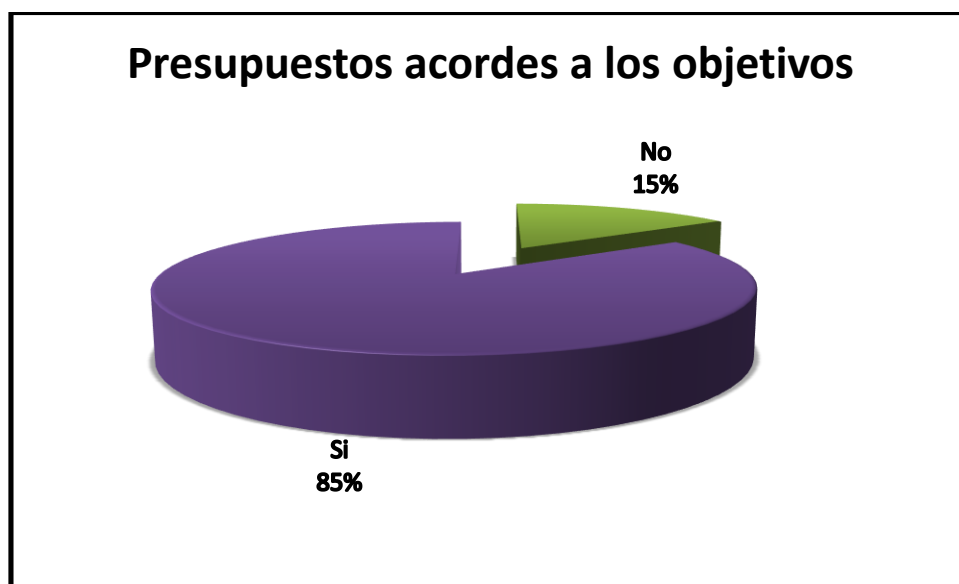
3. ¿Existen presupuestos acordes a los objetivos propuestos?

Objetivo: Indagar si existen presupuestos en la institución acordes a los objetivos establecidos.

Cuadro No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	11	85.00%
No	2	15.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 5



Comentario:

El 85% considera que los presupuestos que en la institución tiene son acordes para alcanzar los objetivos propuestos y el 15% consideran que son insuficientes.

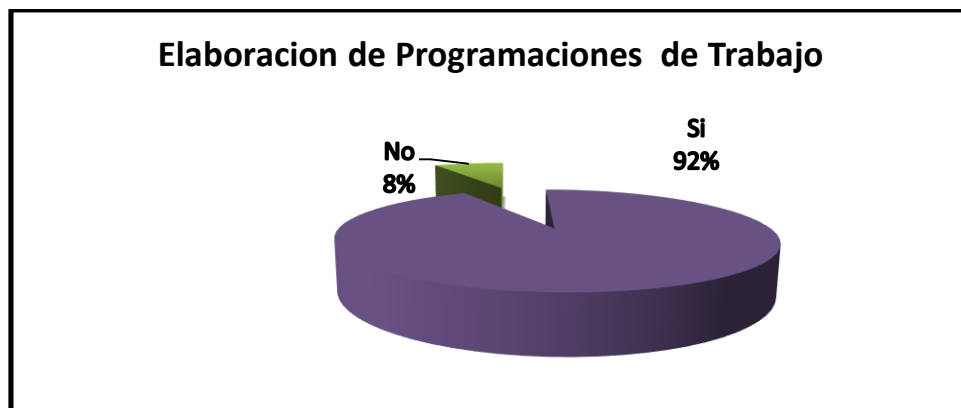
4. ¿Elaboran programaciones de trabajo?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía cuenta con programas establecidos de trabajo.

Cuadro No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 6



Comentario:

El 92% afirma que en la institución se elaboran programas de trabajo para el mayor control de las actividades que se realizan en cada unidad aunque éstas necesitan mejoras para el aprovechamiento de los recursos y se elaboran anual, mensual y semanal y el 8% no elabora programas de trabajo para la unida en cual pertenece trabajan resolviendo las diferentes situaciones q se presentan.

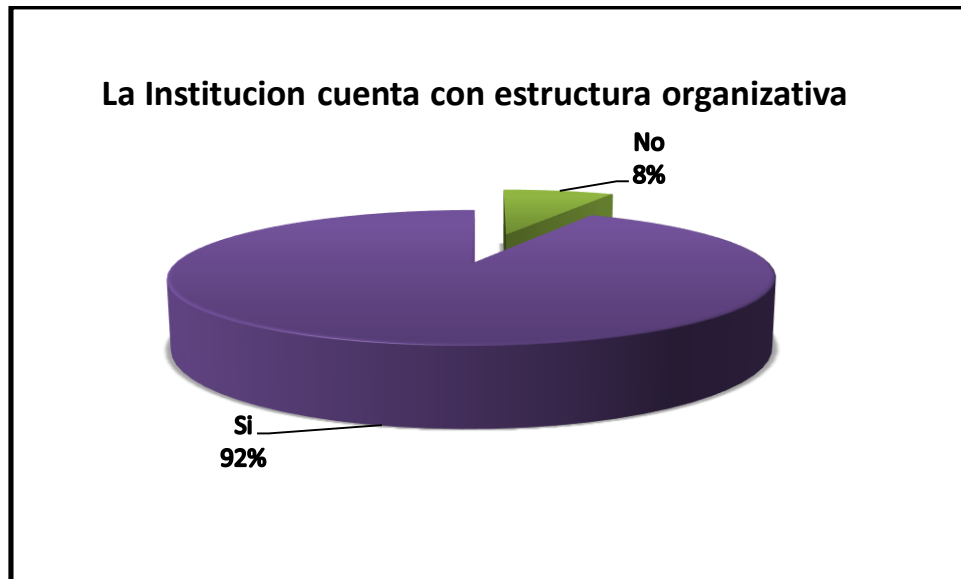
5. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con una estructura organizativa definida?

Objetivo: Verificar si la empresa tiene plasmada su estructura jerárquica en algún documento.

Cuadro No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 7



Comentario:

El 92% de los entrevistados conocen la estructura organizativa lo que es muy bueno para la institución q la conozca e identifiquen las líneas de autoridad que se encuentran en la alcaldía solo el 8% manifestó desconocerla siendo esta la minoría.

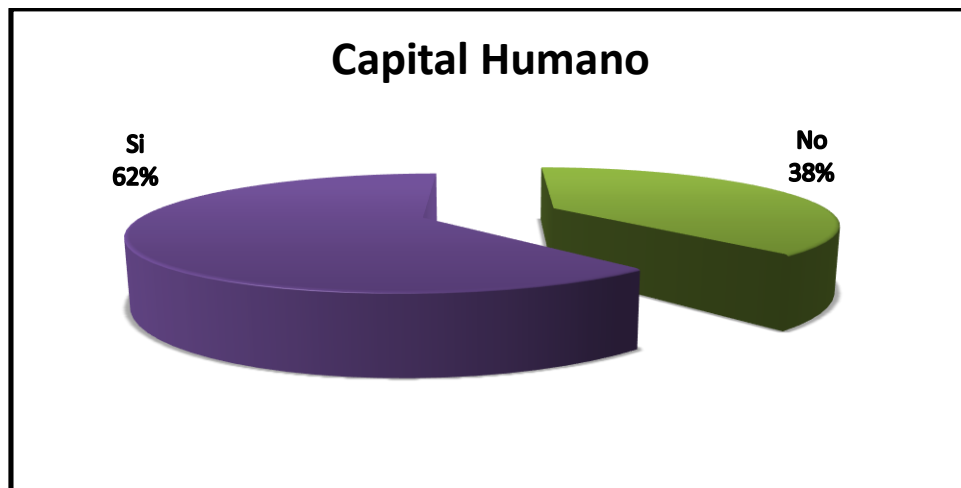
6. ¿Considera que el capital humano con el que cuenta la Alcaldía, es el necesario?

Objetivo: Conocer si las jefaturas cuentan con el capital humano necesario para el desarrollo de sus funciones.

Cuadro No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	8	62.00%
No	5	38.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 8



Comentario:

El 62% considera que el capital es acorde a las funciones de la alcaldía de Cuscatancingo y el 38% considera que el capital humano es insuficiente para el cumplimiento eficiente de las diferentes actividades por lo que en algunas ocasiones recargan trabajo a subalternos para lograr cumplir con todo el trabajo.

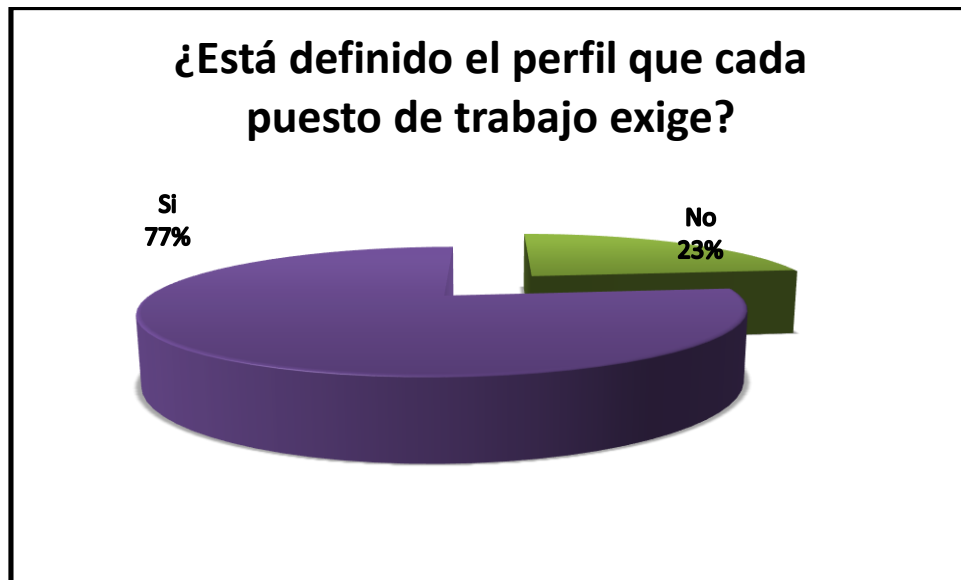
7. ¿Está definido el perfil que cada puesto de trabajo exige?

Objetivo: Determinar si en la institución cuenta con perfiles de puestos definidos.

Cuadro No. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	10	77.00%
No	3	23.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 9



Comentario:

Los Jefes de la Unidades manifiestan desconocer si en la alcaldía se tienen con perfiles de puesto definidos, aunque el 77% indican que sí se cuenta definidos el perfil de los puestos y el 23% manifiesta que los perfiles no están actualizados a las funciones que en la actualidad se desempeña.

8. ¿Proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de trabajo?

Objetivo: Conocer si la institución cuenta con la cantidad de equipo necesario para que los trabajadores realicen sus funciones.

Cuadro No. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	9	69.00%
No	4	31.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 10



Comentario:

El 69% considera que los recursos son adecuados para el desarrollo de las actividades y el 31% considera que no son suficientes para la realización de las funciones por lo que mencionaron que en cuanto a la tecnología han tenido dificultades.

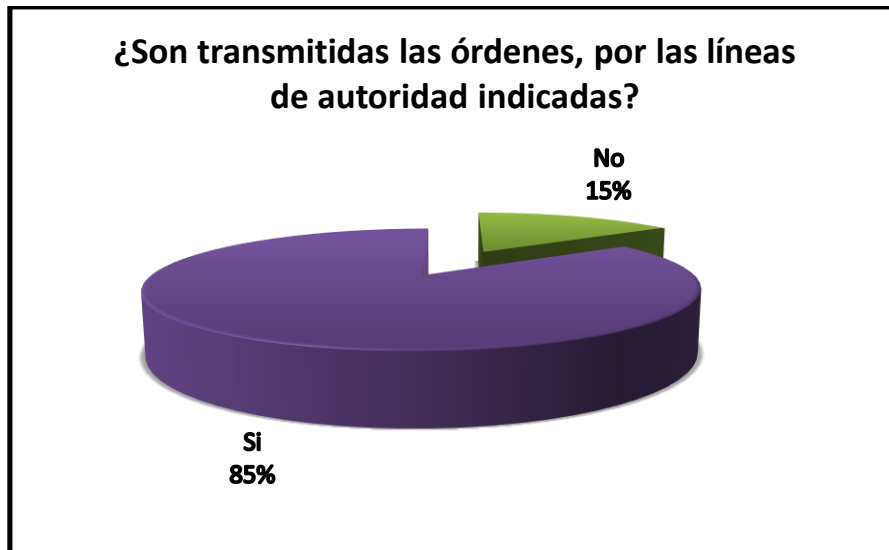
9. ¿Son transmitidas las órdenes, por las líneas de autoridad indicadas?

Objetivo: Indagar si las ordenes se trasmitidas respetando las líneas de autoridad de la institución.

Cuadro No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	11	85.00%
No	2	15.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 11



Comentario:

El 85% manifestó no tener problemas en cuanto a la comunicación que se respetan las líneas de autoridad y que las ordenes son dadas a conocer por las jefaturas a los subalternos y el 15% considera que no se respetan las líneas de autoridad y en ocasiones hay malos entendidos por la forma en que se dan las ordenes.

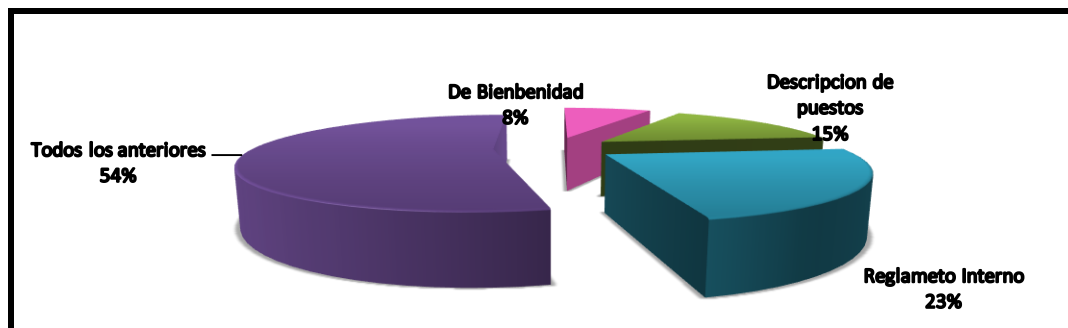
10.¿Con que tipo de Manuales cuenta la institución?

Objetivos: Conocer la existencia de manuales en la alcaldía de Cuscatancingo.

Cuadro No. 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De Políticas de Recursos Humanos	0	0.00%
Descripción de puestos	2	15.00%
De Bienvenida	1	8.00%
De Administración de Salarios y Beneficios sociales	0	0.00%
Gestión de desempeño	0	0.00%
Ninguno	0	0.00%
Todos los anteriores	7	54.00%
Otros: Reglamento Interno	3	23.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 12



Comentario:

El 54% de los entrevistados manifestó que la institución si cuenta con manuales administrativos aunque no han tenido oportunidad de revisarlos si están actualizados ya que en la unidad en cual administran no se les han proporcionado, el 23% afirma que conocen el reglamento interno, el 15% de descripción de puestos y el 8% de bienvenida y desconocen si en la alcaldía cuenta con otros manuales.

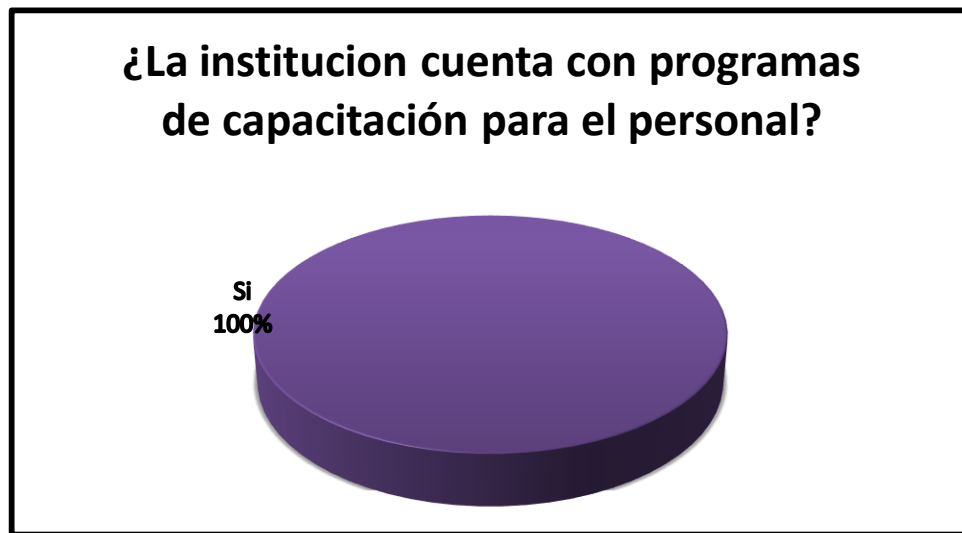
11.¿La empresa cuenta con programas de capacitación para el personal?

Objetivo: Conocer si la institución cuenta con programas de capacitación al personal.

Cuadro No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	13	100.00%
No	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 13



Comentario:

El 100% de los entrevistados afirma que la institución cuenta con programas de capacitación de personal para desarrollar las habilidades de los empleados aunque no tienen conocimientos en las áreas específicas en las que se dan.

12. ¿La institución promueve el desarrollo profesional para el personal?

Objetivo: Comprobar si existen programas para el desarrollo de los empleados.

Cuadro No. 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	9	69.00%
No	4	31.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 14



Comentario:

El 69% considera que la institución hace un esfuerzo de promover el desarrollo profesional ya que son una prioridad al momento de un ascenso de nivel de los empleados aunque reconocen que no es equitativamente se dan preferencias a ciertas unidades de la institución, y el 31% considera que no se promueve el desarrollo profesional.

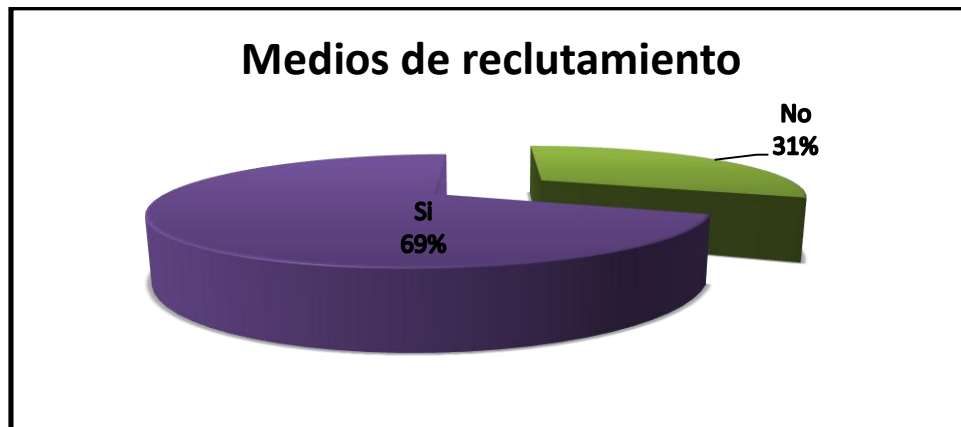
13.¿Considera que son idóneos los medios que adopta la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

Objetivo: Conocer si las jefaturas consideran que los procesos que adopta la unidad de recursos humanos, son los adecuados para reclutamiento, selección y contratación.

Cuadro No. 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	9	69.00%
No	4	31.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 15



Comentario:

El 69% considera estar de acuerdo de los medios que la unidad de recursos humanos de la alcaldía para el reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal que formara parte de la institución, el 31% considera que no son los adecuados no se considera los todos los posibles candidatos a formar parte de la alcaldía de Cuscatancingo.

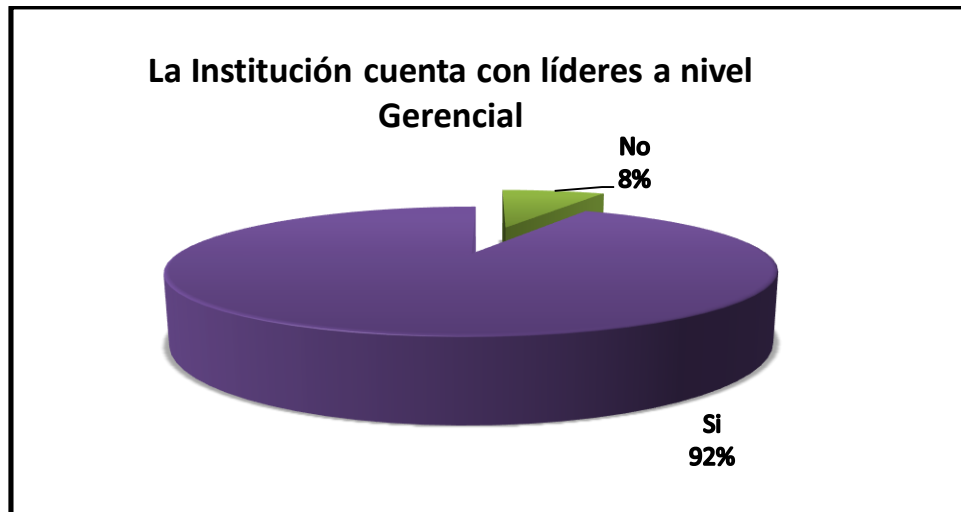
14. ¿Considera Ud. Que la Institución cuenta con líderes a nivel gerencial y/o de jefaturas?

Objetivo: Conocer la opinión de la jefaturas si en la institución se cuenta con líderes a nivel gerencial.

Cuadro No. 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 16



Comentario:

El 92% considera que a nivel gerencial la institución cuenta con líderes lo que contribuye positivamente en la dirección y control de la administración de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, y el 8% considera que a nivel gerencial no hay liderazgo por parte de los encargados de jefaturas.

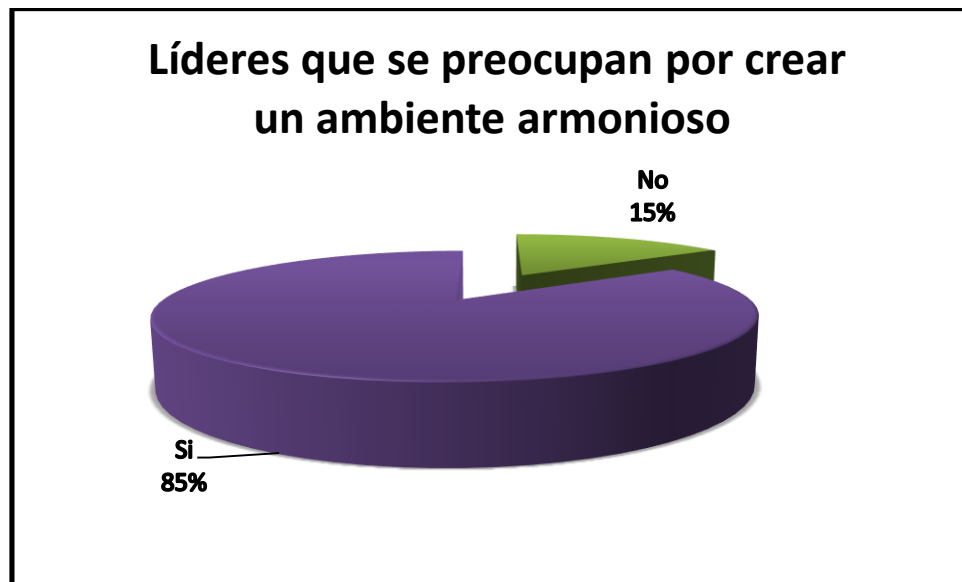
15. ¿Estima que hay líderes que se preocupan por crear un ambiente armonioso en la Institución?

Objetivo: Indagar si la dirección promueve un ambiente armonioso en la institución.

Cuadro No. 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	11	85.00%
No	2	15.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 17



Comentario:

El 85% de los entrevistados consideran que los encargados de jefaturas promueven y contribuyen a fortalecer un ambiente armonioso en todas las área de la institución, y el 15% considera que no hay preocupación para mejorar el ambiente armonios.

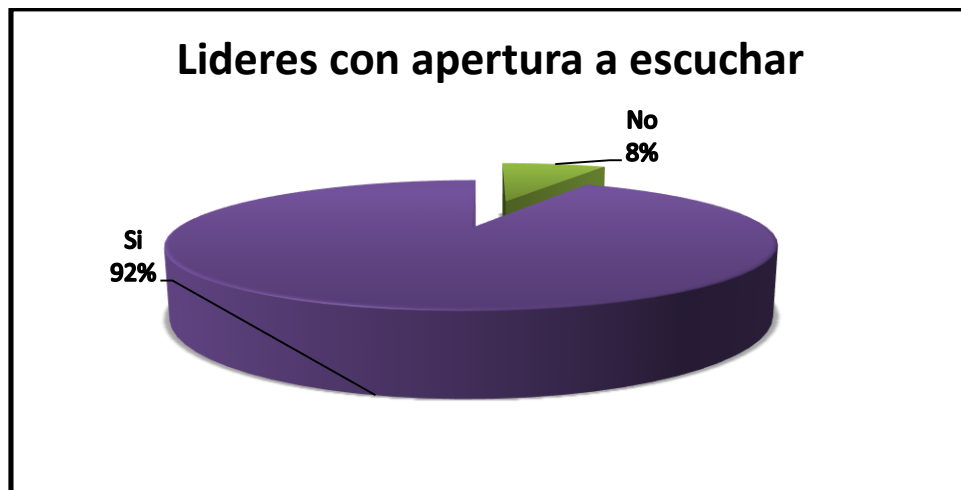
16. ¿Considera que existen líderes que respetan a sus subalternos y con apertura para escuchar?

Objetivo: Conocer la opinión de la jefaturas de crear un clima de respeto y apertura de escuchar a los subalternos.

Cuadro No. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	12	92.00%
No	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 18



Comentario:

El 92% considera que los a nivel gerencial se le da importancia de proporcionar una buena comunicación jefe- empleado donde l empleado tenga la oportunidad de brindar sugerencias que contribuya en la mejora continua de la institución, el 8% considera que el empleado no se le brinda apertura de brindar sugerencias y en ocasiones aisladas no se toman en cuenta sus ideas.

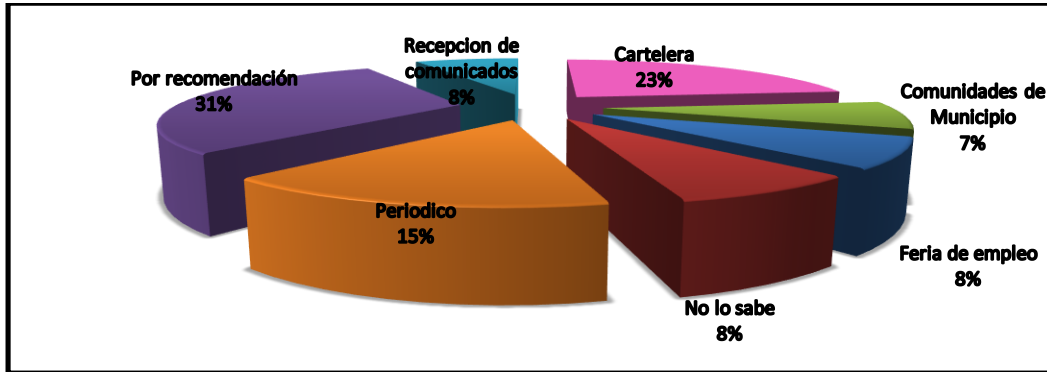
17. ¿Cuál es la forma de Reclutar personal nuevo para la institución:

Objetivo: Conocer como es la forma o proceso de atraer personal nuevo a la institución.

Cuadro No. 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Cartelera	3	23.00%
Comunidades del municipio	1	7.00%
Feria de empleo	1	8.00%
Periódico	2	15.00%
Por recomendación	4	31.00%
Recepción de comunicados	1	8.00%
No lo sabe	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 19



Comentario:

Los resultados reflejan que el reclutamiento de personal nuevo para la alcaldía es variado, el 31% es por recomendación, el 15% por cartelera, 15% por anuncios del periódico y 8% a través de comunidades del municipio, 8% por recepción de comunicados, 8% feria de empleo y 8% desconoce el proceso de reclutamiento de personal de la institución.

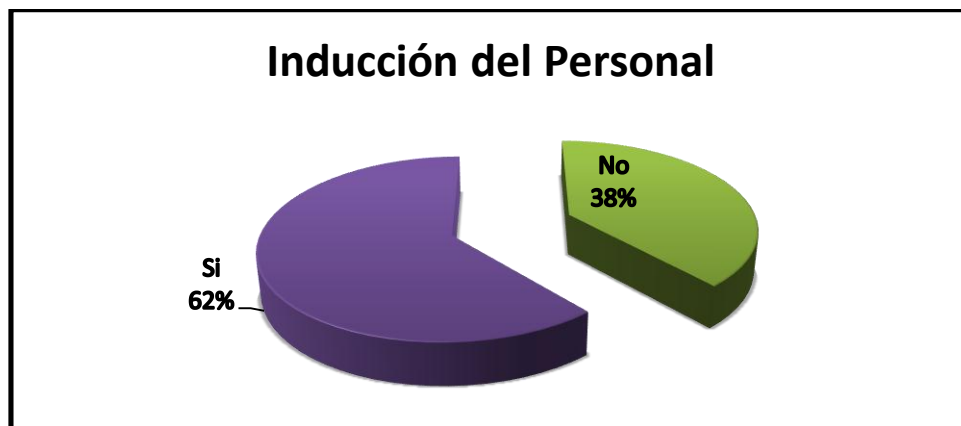
18. ¿Existe una adecuada Inducción del Personal?

Objetivo: Conocer si la alcaldía cuenta con algún programa de inducción que permita brindar al nuevo empleado una guía, se coordina las diferentes actividades de los empleados dentro de la institución y sus puestos de trabajo.

Cuadro No. 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	8	62.00%
No	5	38.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 20



Comentario:

El 62% considera que la inducción del personal nuevo es el adecuado en donde se le brindan la información necesaria la cual consiste en una inducción institucional luego una inducción del puesto con el objetivo de facilitar su trabajo que realizara, el 38% considera que a pesar de existir un programa de inducción para empleados nuevos no es el adecuado para la formación de estos, ya que deja vacíos y es muy limitado.

19. ¿Considera que los Empleados están comprometidos y motivados con la institución?

Objetivo: Establecer el compromiso que tienen los empleados con la alcaldía y Determinar si la institución motiva a sus empleados.

Cuadro No. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	9	69.00%
No	4	31.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 21



Comentario:

El 69% considera que a pesar que no existe una política de motivación laboral los empleados están motivados y comprometidos con la institución, el 31% considera que no están motivados ni comprometidos con la institución lo que no contribuye a la mejora continua de la alcaldía.

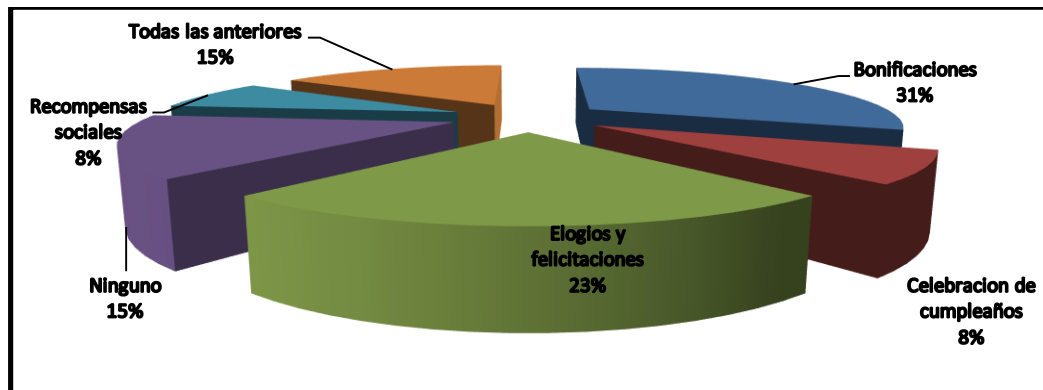
20. ¿Qué tipo de incentivos y/o reconocimiento se brindan para reconocer el buen desempeño de los empleados?

Objetivo: Verificar si la institución reconoce a sus empleados el buen desempeño en su lugar de trabajo.

Cuadro No. 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Elogios o felicitaciones personales	3	23.00%
Reconocimientos públicos	0	0.00%
Bonificaciones	4	31.00%
Rifas	0	0.00%
Recompensas sociales(salidas recreativas sin costo para el empleado)	1	8.00%
Incrementos salariales	0	0.00%
Todas las anteriores	2	15.00%
Ninguno	1	8.00%
Otros: celebración de cumpleaños	2	15.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 22



Comentario:

De acuerdo a los resultados la institución hace un esfuerzo por incentivar y reconocer por su buen desempeño de sus funciones, 31% a través de bonificaciones, 23% con elogios y felicitaciones personales, el 8% por medio de recompensas sociales, 8% a través de la celebración de cumpleaños 1 vez al mes y el 15% considera que no se le brindan incentivos al personal de la institución.

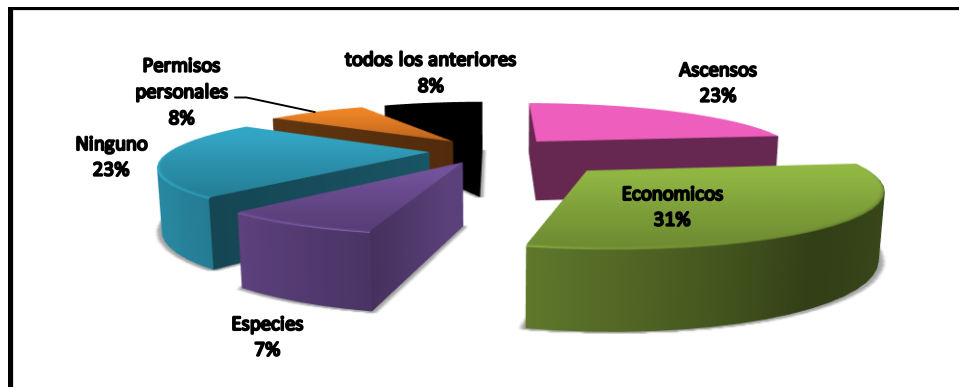
21. ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley se le brindan al personal?

Objetivo: Conocer si la institución brinda a sus empleados prestaciones adicionales a las de ley.

Cuadro No. 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Económicos	1	31.00%
Especies (víveres)	1	7.00%
ascensos	3	23.00%
Ninguno	3	23.00%
Todos los anteriores	1	8.00%
Otros: permisos personales	1	8.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 23



Comentario:

Según la opinión de los entrevistados la institución haciendo un esfuerzo por brindar prestaciones y beneficios aparte las de la ley lo hace a través de las formas siguientes, el 31% de forma económica, el 23% con ascensos, 8% premios personales el 7% por medio de especies (víveres) el 8% consideran que se hace a través de todos los mencionados anteriormente y el 23% considera que no se brindan benéficos aparte de los de la ley.

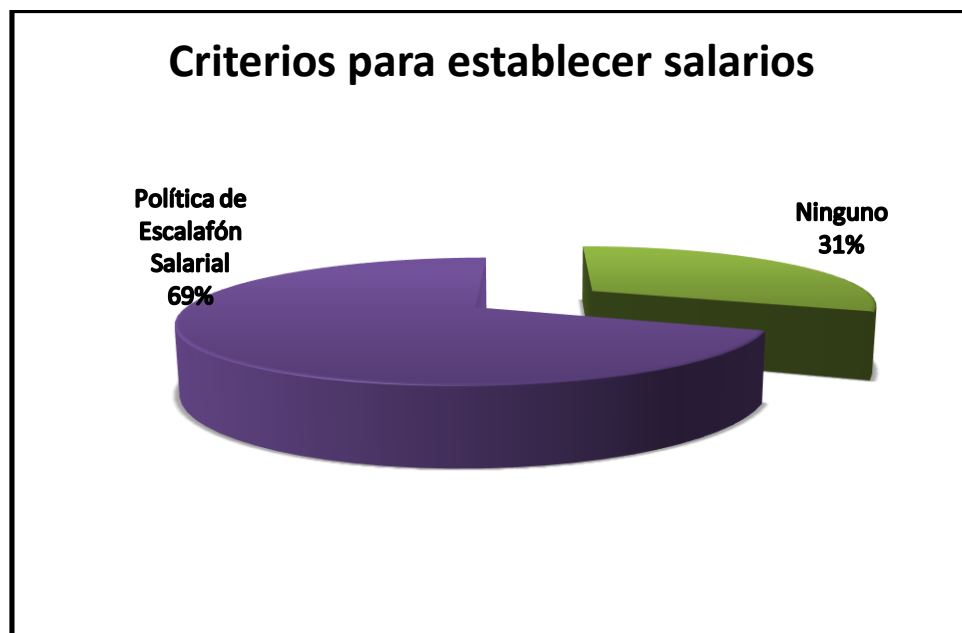
22. ¿Qué criterios o herramientas utilizan para establecer los salarios?

Objetivo: Determinar cómo se establece el salario para el personal.

Cuadro No. 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Política de Escalafón Salarial	9	69.00%
Ninguno	4	31.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 24



Comentario:

El 69% considera que se hace en base del escalafón salarial el otro 31% manifestó no tener conocimiento de que criterios o herramientas se usan para establecer los salarios dentro de la institución.

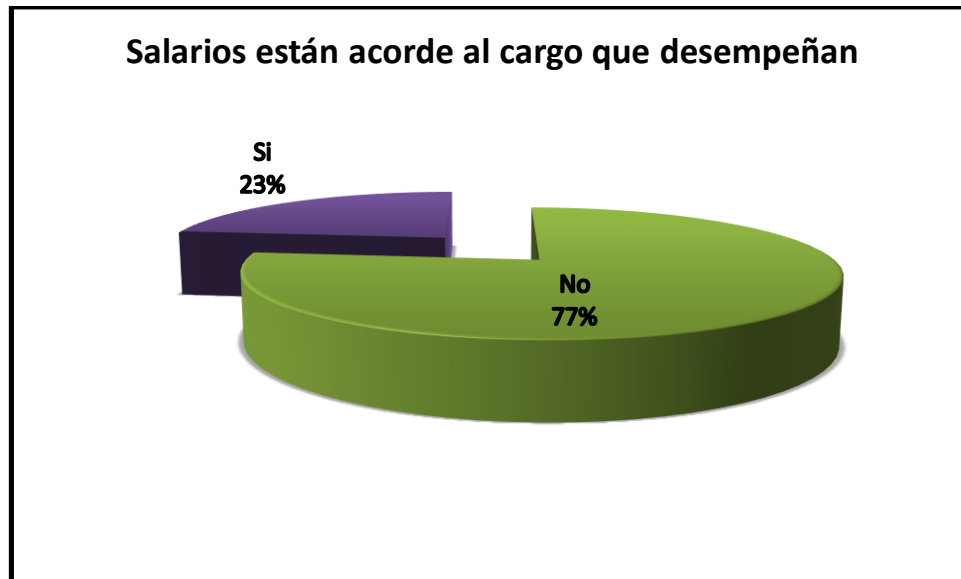
23. ¿Considera que los salarios están acorde al cargo que desempeñan los empleados?

Objetivo: Conocer si el salario que ofrece la institución es competitivo.

Cuadro No. 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	3	23.00%
No	10	77.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 25



Comentario:

El 77% considera que los salarios están por abajo del mercado y que algunos salarios no cumplen con las expectativas, el 23% considera que los salarios están acorde al trabajo que se desempeña dentro de la institución.

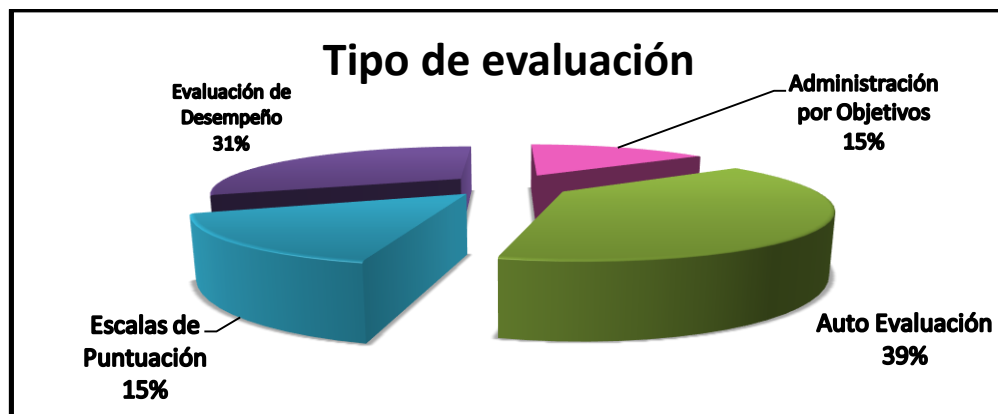
24. ¿Qué tipo de evaluación realiza Usted para llevar un mejor control de las funciones que realizan sus empleados?

Objetivo: Conocer si se realizan evaluaciones de desempeño a sus empleados para conocer el rendimiento en su puesto de trabajo.

Cuadro No. 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Escalas de Puntuación	2	15.00%
Registro de acontecimientos Críticos(bitácoras)	0	0.00%
Métodos de evaluación en equipo	0	0.00%
Auto evaluación	5	39.00%
Administración por objetivos	2	15.00%
Evaluación del Desempeño	4	31.00%
Otros	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico No. 26



Comentario:

El 31% realiza la evaluación del desempeño para llevar un mejor control de las funciones que realizan sus empleados, el 39% realiza la autoevaluación, el 15% administración por objetivos y el 15% restante lo hace a través de escalas de puntuación.

ANEXO IV

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA

ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE

CUSCATANCINGO

DATOS GENERALES

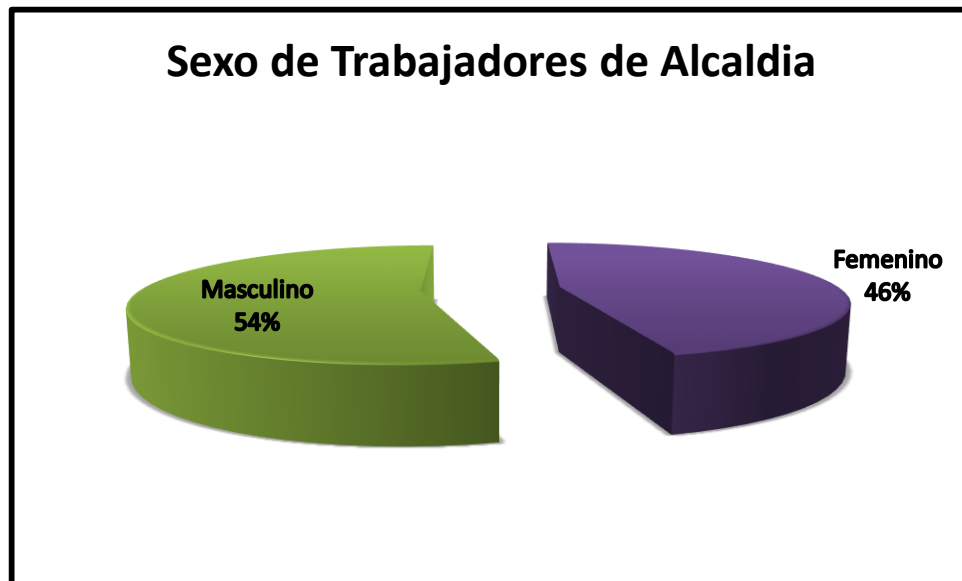
Sexo

Objetivo: conoce el sexo de los empleados que contestaron el cuestionario

Cuadro No. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Femenino	73	46.00%
Masculino	87	54.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 1



Comentario:

De los empleados encuestados 46% es representado por Sexo Femenino y 54% de los encuestados son de sexo Masculino representando este el porcentaje menor.

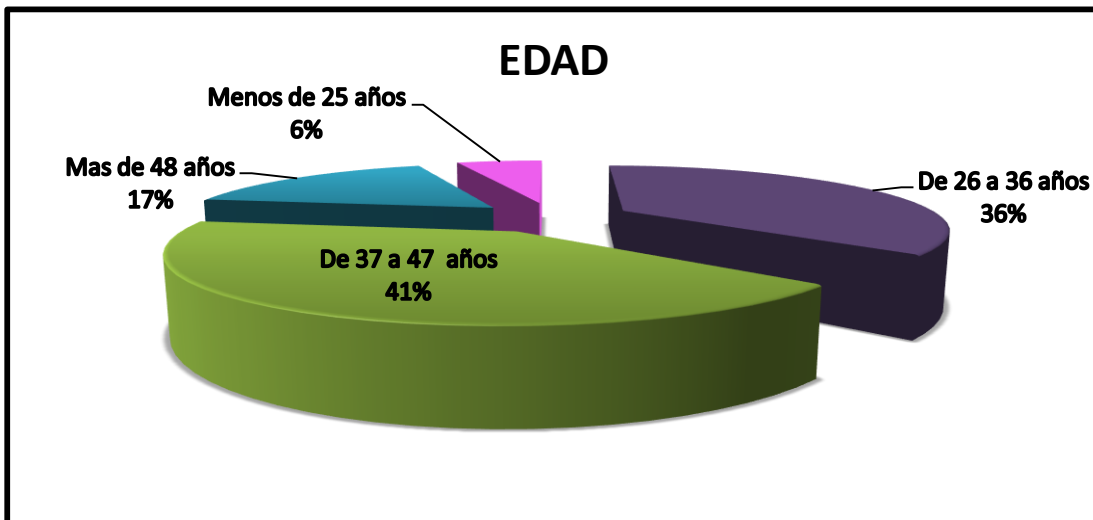
Edad

Objetivo: Establecer el rango de edad de los empleados de la Alcaldía de Cuscatancingo.

Cuadro No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Menos de 25 años	9	6.00%
De 26 a 36 años	58	36.00%
De 37 a 47 años	66	41.00%
Más de 48 años	27	17.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 2



Comentario:

El 41% de los empleados oscila en edades entre 37 y 47 años, un 36% tiene entre 26 y 36, otro 17% entre 48 o más, un 6% menos de 25 años.

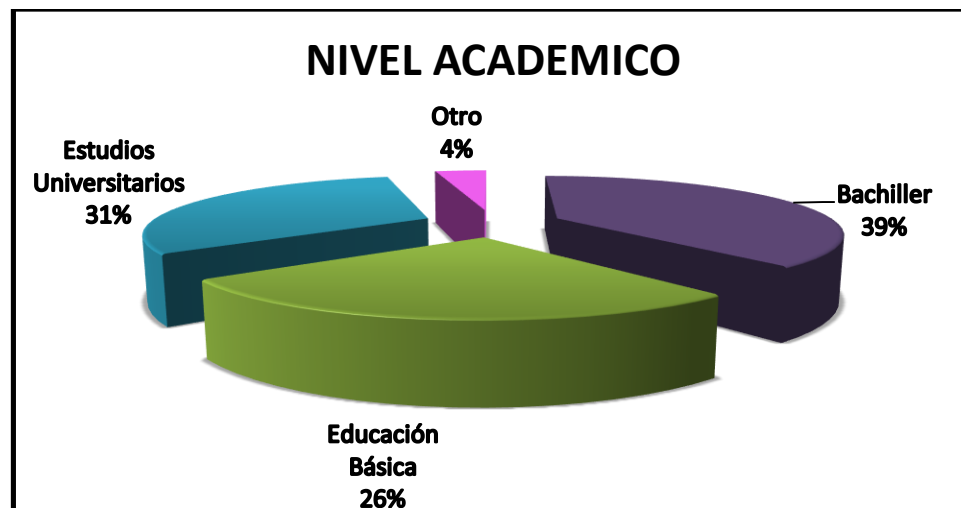
Nivel Académico:

Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados de la alcaldía de Cuscatancingo.

Cuadro No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Educación Básica	42	26.00%
Bachiller	62	39.00%
Estudios Universitarios	50	31.00%
Otros	6	4.00%
Total	160	100%

Gráfico No. 3



Comentario:

El 39% de la institución manifiesta ser bachilleres, el 31% que tiene estudios Universitarios, el 26% educación básica y 4% ha estudiado alguna carrera técnica.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?

Objetivo: Conocer si los trabajadores de la Alcaldía conocen la misión y visión de la institución.

Cuadro No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
si	61	38.00%
No	99	62.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 4



Comentario:

Con los resultados se puede observar el 62% no la conocen y el 38% si la conocen, la mayoría de los empleados desconocen el ser y el querer ser de la Institución, lo que indica que el institución no cuenta con políticas de institucionalización de la Misión y Visión, es así que las jefaturas nos enfocan en dar a conocer estos tópicos a los empleados.

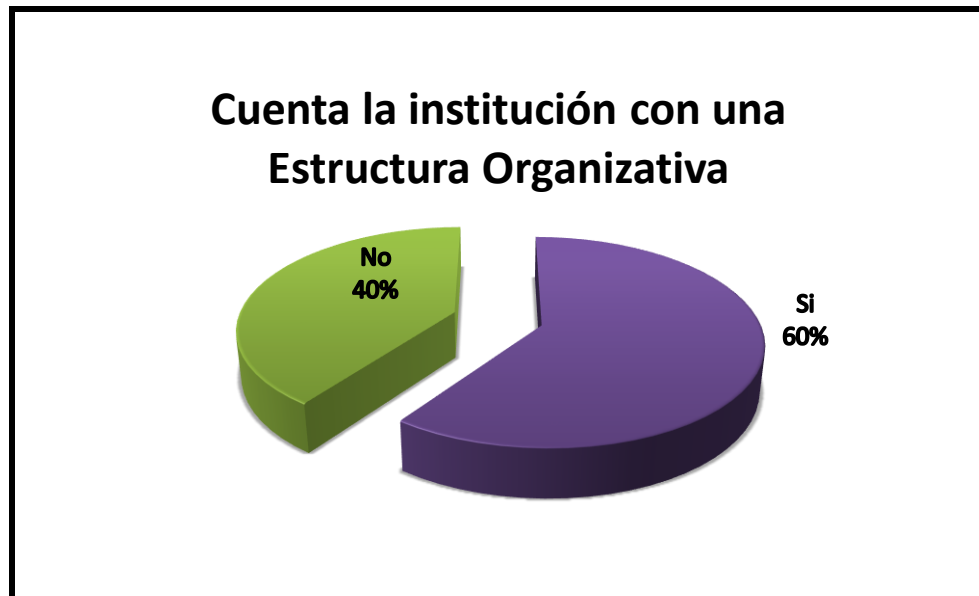
2. ¿Cuenta la institución con una Estructura Organizativa?

Objetivo: Identificar si la alcaldía municipal de Cuscatancingo tiene algún tipo de estructura organizativa.

Cuadro No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	96	60.00%
No	64	40.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 5



Comentario:

El 60% de los trabajadores municipales, opinaron que la alcaldía tiene una estructura administrativa bien definida, según los principios administrativos y el 40% manifestaron desconocerla.

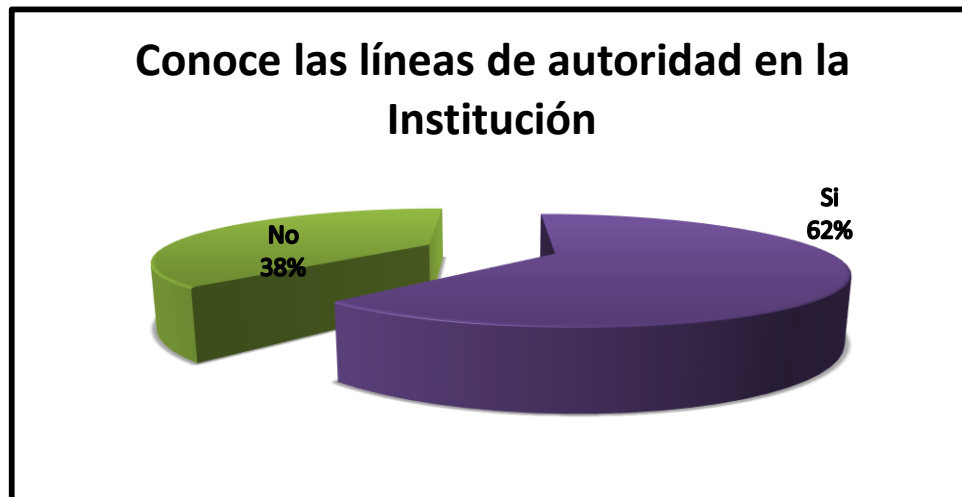
2.1 ¿Si su respuesta es conoce las líneas de autoridad en la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados entienden los niveles jerárquicos de la institución.

Cuadro No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	99	62.00%
No	61	38.00%
Total	160	100%

Gráfico No. 6



Comentario:

El 62% de los encuestados manifiestan conocer las líneas de autoridad de la Institución y el 38% manifestaron desconocer los niveles jerárquicos de la institución.

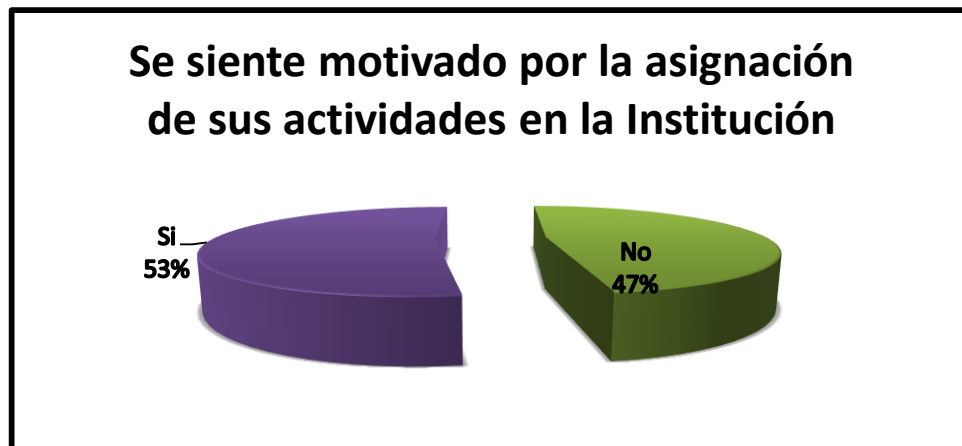
3. ¿Se siente motivado por la asignación de sus actividades en la Institución?

Objetivo: Conocer si las actividades asignadas contribuyen a motivar a los trabajadores.

Cuadro No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	84	53.00%
No	76	47.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 7



Comentario:

El 47% de los encuestados manifestó no sentirse motivado por la asignación de las actividades en la institución y el 53% se siente satisfecho por la asignación de las actividades. La mayoría del personal que labora en la alcaldía, se siente motivado de laborar en la misma, lo que es favorable para la Institución pues los empleados valoran sus puestos.

4. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Objetivo: Identificar si el trabajo que realizan los trabajadores contribuyen al logro de sus objetivos personales.

Cuadro No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	68	43.00%
No	92	57.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 8



Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 57% de los trabajadores consideran que el trabajo que realizan no contribuye al logro de los objetivos personales y el 43% considera que si contribuye al logro de objetivos personales.

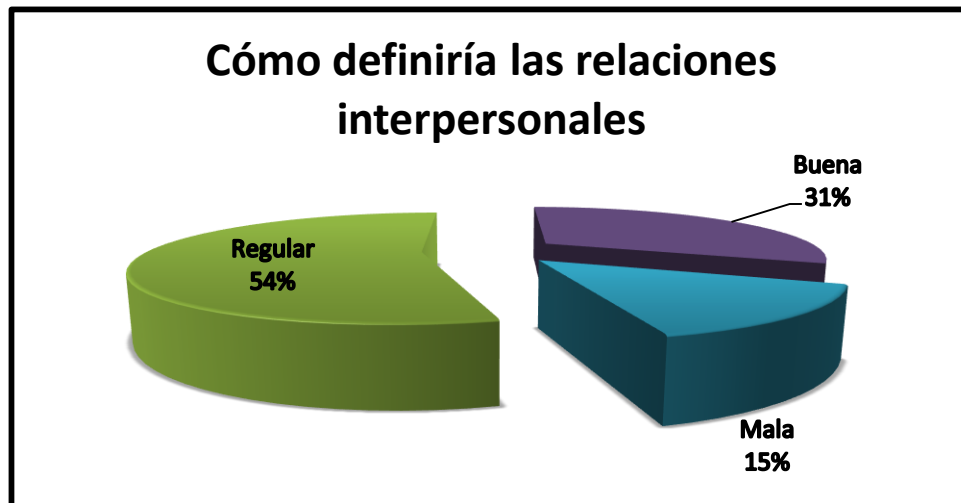
5. ¿Cómo definiría las relaciones interpersonales que usted tiene con sus demás compañeros?

Objetivo: Conocer como es la relación personal de cada trabajador, con los demás compañeros de trabajo.

Cuadro No. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Buena	50	31.00%
Regular	23	54.00%
Mala	87	15.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 9



Comentario:

De acuerdo a la opinión de los empleados encuestados de la institución, estos opinan que su relación personal con sus compañeros de trabajo 54% regular, considera que es buena representando el 31%, el 15% mala, observándose así, que las relaciones entre trabajadores son saludables.

6. ¿Las relaciones interpersonales en todas las áreas de la institución están basadas en respeto mutuo?

Objetivo: Identificar si dentro de los distintos Unidades de la Alcaldía se fomenta un ambiente laboral adecuado.

Cuadro No. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	66	41.00%
No	94	59.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 10



Comentario:

Según la percepción de los encuestados el 41% considera que en las relaciones interpersonales están basadas en el respeto mutuo por lo que ambiente entre los compañeros es agradable mientras que el 59% considera que no están basadas en el respeto mutuo.

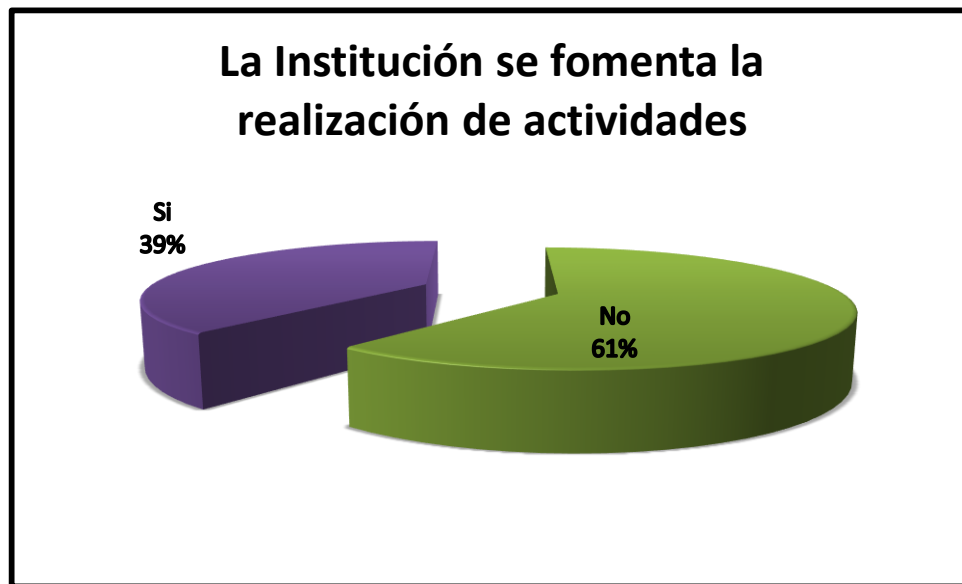
7. En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales.

Objetivo: Conocer si la institución realiza actividades para fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Cuadro No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	62	39.00%
No	98	61.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 11



Comentario:

Los encuestados opinan que la institución no preocupa por la realización de actividades para fortalecer las relaciones interpersonales representando el 61% y el 39% considera que si fomenta la realización de actividades fuera de horario.

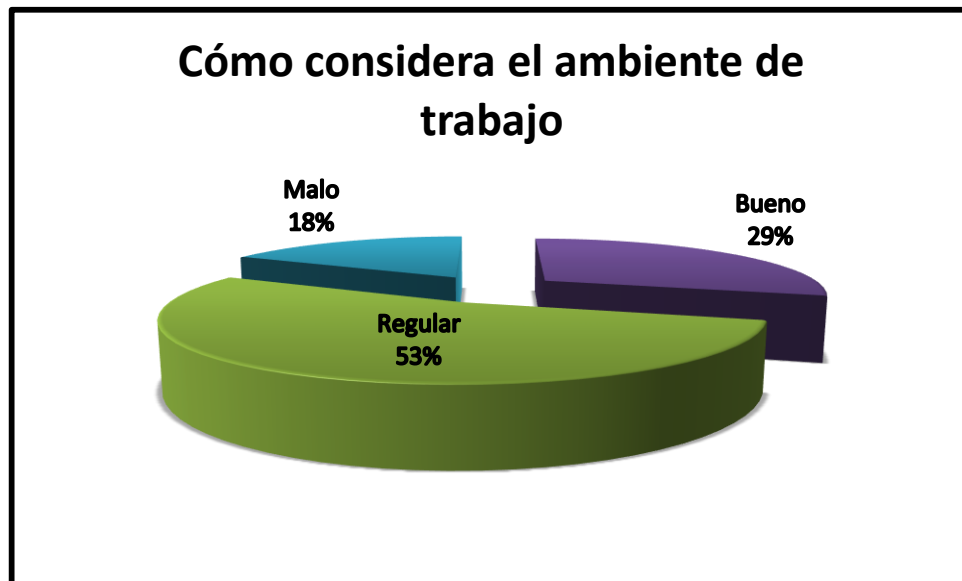
8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

Objetivo: Conocer la percepción de los trabajadores del ambiente en la institución.

Cuadro No. 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Bueno	47	29.00%
Regular	85	53.00%
Malo	28	18.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 12



Comentario:

Los encuestados opinan que el ambiente de trabajo es regular representando el 53%, el 29% considera bueno el ambiente de trabajo y el 18% considera malo el cual está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral.

9. ¿Considera que las actitudes de sus compañeros son aptas para generar un ambiente de trabajo agradable?

Objetivo: Identificar si las actitudes entre compañeros de trabajo son las adecuadas.

Cuadro No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	60	38.00%
No	100	62.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 13



Comentario:

El 62% de los encuestados considera que las actitudes de los compañeros de trabajo no contribuyen a generar un ambiente agradable y el 38% considera que si actitudes por parte de sus compañeros contribuyen a generar un ambiente agradable y saludable.

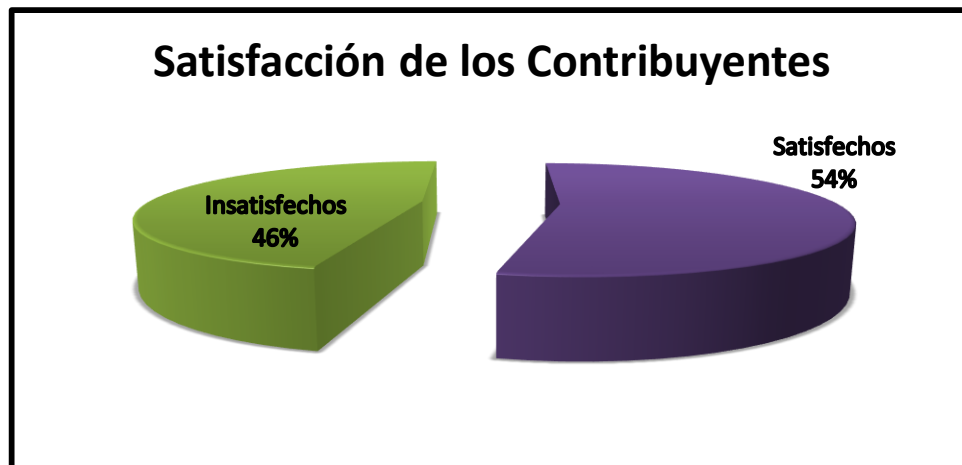
9.1 Como observan a los Contribuyentes en cuanto a la satisfacción por la atención prestada a sus demandas de servicios que presta la Alcaldía.

Objetivo: Conocer la percepción de los trabajadores por los servicios brindados a los contribuyentes.

Cuadro No. 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Satisfechos	86	54.00%
Insatisfechos	74	46.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 14



Comentario:

El 46% de la empleados encuestados opina que los contribuyentes se encuentran insatisfechos por la atención prestada da a sus demandas y servicios que presta la alcaldía y el 54% afirma que los contribuyentes están satisfechos por la atención prestada a sus demandas y servicios que presta la alcaldía de Cuscatancingo.

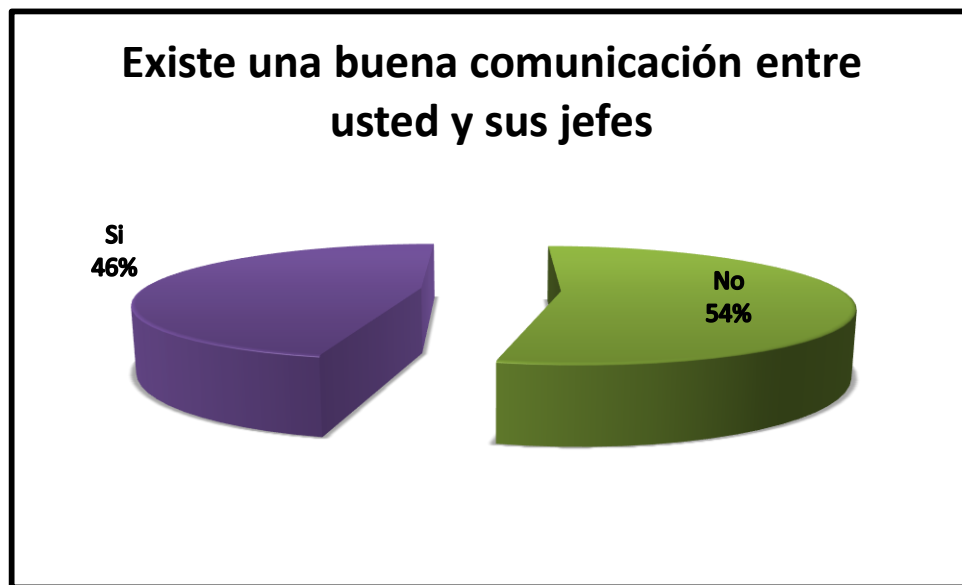
10. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus jefes?

Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación entre empleados y sus superiores.

Cuadro No. 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	74	46.00%
No	86	54.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 15



Comentario:

El ambiente laboral en la Alcaldía el 46% considera que existe una buena comunicación en entre jefe y empleado y un 54% considera que no hay buena comunicación.

11. Cuando se presenta un conflicto en la institución, ¿Considera que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?

Objetivo: Conocer si la institución se preocupa por conocer las causas que originan los conflictos para darles solución.

Cuadro No. 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Siempre	42	26.00%
Algunas Veces	85	53.00%
Nunca	33	21.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 16



Comentario:

El 26% de los encuestados considera que la alcaldía hace un esfuerzo para indagar las causas de los conflictos, el 21% considera nunca se indaga las causas que lo provoca y el 53% considera que algunas veces si se indaga antes de tomar una decisión.

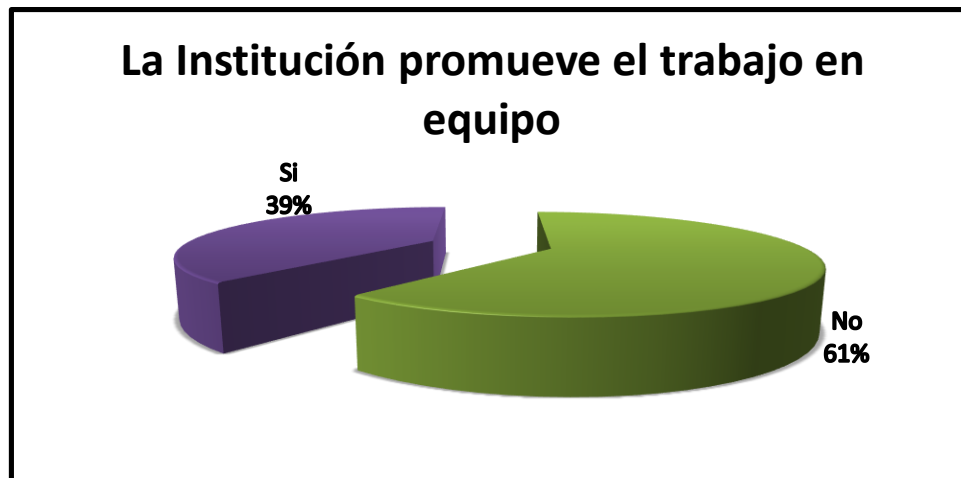
12. ¿La Institución promueve el trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía los jefes y los superiores promueven el trabajo en Equipo.

Cuadro No. 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	62	39.00%
No	98	61.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 17



Comentario:

En la Alcaldía de Cuscatancingo, como podemos observar en el grafico el 61% dice que no promueve el trabajo en equipo por parte de la institución y un 39% si lo promueve.

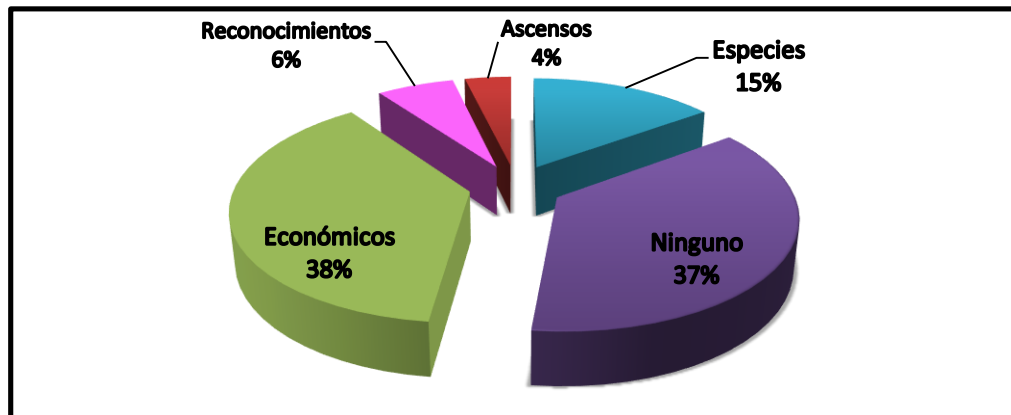
13. De las siguientes formas de incentivos, cuales son las que la Alcaldía promueve con sus empleados para motivarlos

Objetivo: Conocer si la alcaldía utiliza incentivos para motivar a los empleados.

Cuadro No. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Ascensos	6	4.00%
Económicos	61	38.00%
Especies	24	15.00%
Reconocimientos	10	6.00%
Ninguno	59	37.00%
Total	160	100%

Gráfico No. 18



Comentario:

El 37% de los empleados expresaron no hay incentivos, el 6% manifestaron que recibieron los reconocimientos en alguna ocasión por su buen desempeño, el 15% en especies y el 38% que el tipo de incentivo que la alcaldía brinda a sus empleados es el económico ya que este ayuda mucho al trabajador de la institución a mejorar sus condiciones básicas de vida.

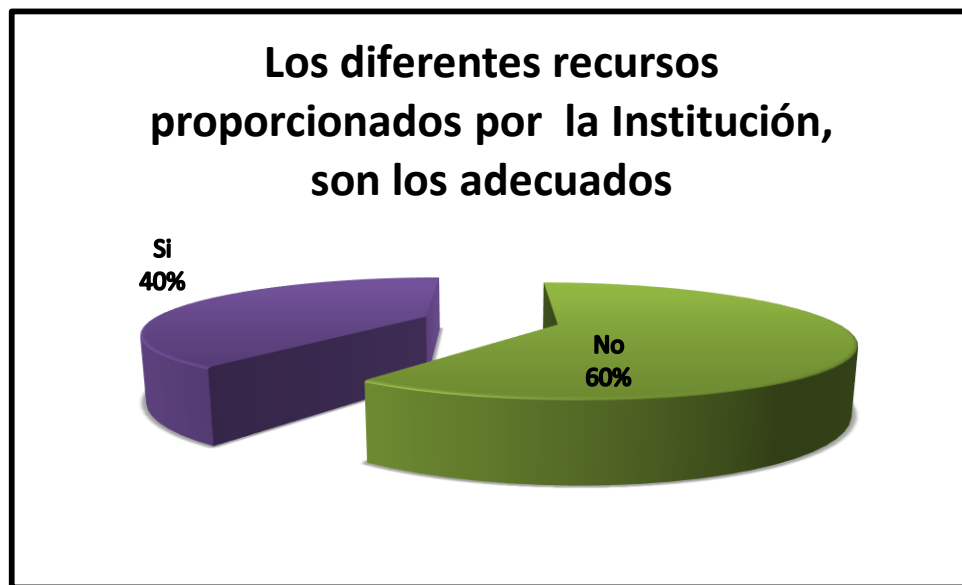
14. Desde su punto de vista, ¿Los diferentes recursos proporcionados por la Institución, son los adecuados para desarrollar en forma eficiente su trabajo?

Objetivo: Determinar si los recursos que le facilita la institución son los adecuados.

Cuadro No. 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	64	40.00%
No	96	60.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 19



Comentario:

De acuerdo a los resultados el 60% del personal de la alcaldía manifiestan que los recursos no son suficientemente adecuados para realizar de forma eficiente su trabajo; mientras que un 40% consideran que si son los adecuados.

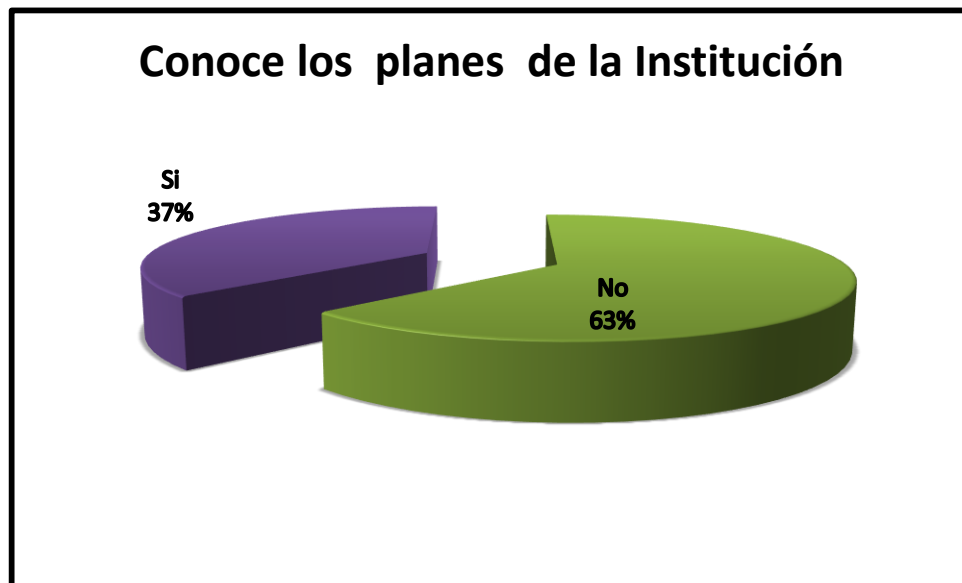
15. Usted conoce los planes de la Institución para mejorar de los servicios que presta la alcaldía.

Objetivo: Conocer si la alcaldía utiliza algún tipo de planes para un mejor funcionamiento de los servicios.

Cuadro No. 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	59	37.00%
No	101	63.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 20



Comentario:

El 63% de los encuestados manifestó desconocer las planes de la alcaldía para mejorar los servicios que presta y el 37% manifestó si conocerlos.

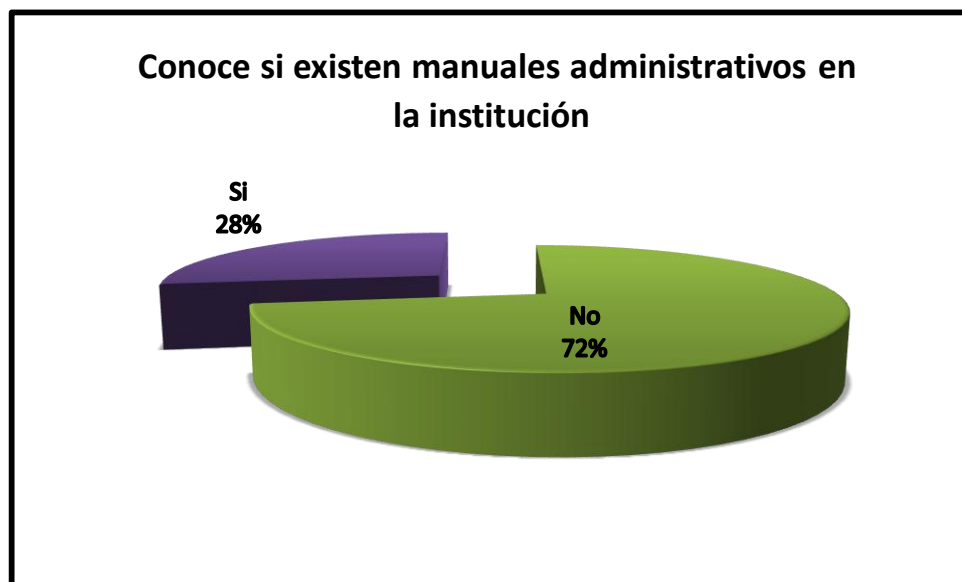
16. Conoce si existen manuales administrativos en la institución, Si su respuesta es sí, ¿Cuáles?

Objetivo: Conocer la existencia de manuales en la alcaldía de Cuscatancingo.

Cuadro No. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	44	28.00%
No	116	72.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 21



Comentario:

El 72% de los encuestados manifestó no contar con manuales Administrativos y que por no contar con esa herramienta se les dificulta desarrollar sus funciones administrativas y operativas y el 28% contestó que si contaban con manuales administrativos como de bienvenida, funciones, desempeño, entre otros.

17. ¿Sabe usted si dentro de la Institución existen políticas sobre el manejo de personal?

Objetivo: Conocer la aplicación de políticas que ayuden al control del personal.

Cuadro No. 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	49	31.00%
No	111	69.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 22



Comentario:

El 69% de los encuestados manifiestan desconocer las políticas sobre el manejo de personal; debido a que estas no son dadas a conocer al personal ocasionando que las actividades y operaciones no se realicen efectivamente y el 31% manifestó que si existen políticas de manejo de personal.

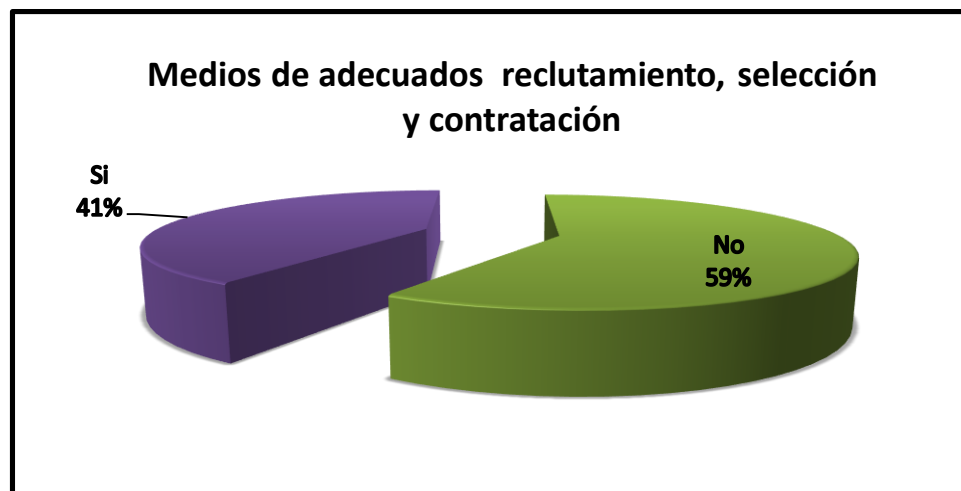
18. ¿Considera que son idóneos los medios que adopta la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca medios para reclutamiento, selección y contratación.

Cuadro No. 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	66	41.00%
No	94	59.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 23



Comentario:

El 59% de los empleados considera que los medios para reclutamiento, selección y contratación no son los adecuados por que se da preferencia a recomendaciones y se le brindan privilegios al momento de contratación y el 41% considera que son adecuados.

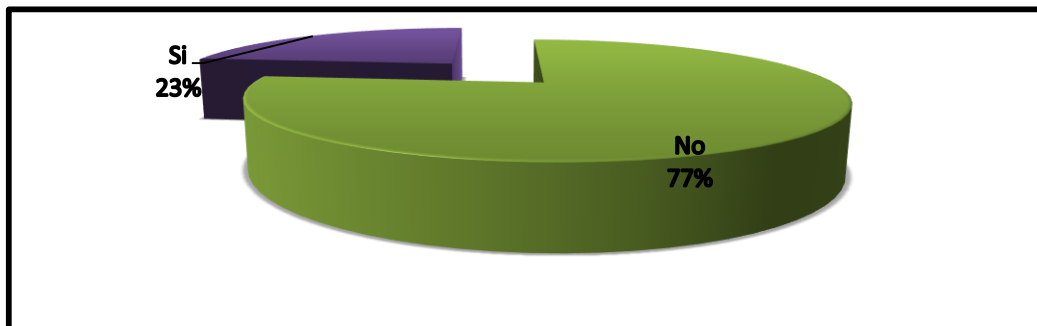
19. ¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la institución? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, como sería evaluado su desempeño, etc.)

Objetivo: verificar si los empleados recibieron inducción al puesto de trabajo para conocer si el proceso de integración al puesto ha sido adecuado.

Cuadro No. 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	37	23.00%
No	123	77.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 24



Comentario:

Por los resultados obtenidos el 77% de ellos no recibió inducción al puesto de trabajo es decir a estas personas no se les explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento interno Institucional, perfil del puesto y otros, por lo que la adaptación al cargo y desarrollo de las funciones, debe ser más difícil para ellos mientras que un 23% manifiesta si haber recibido la inducción.

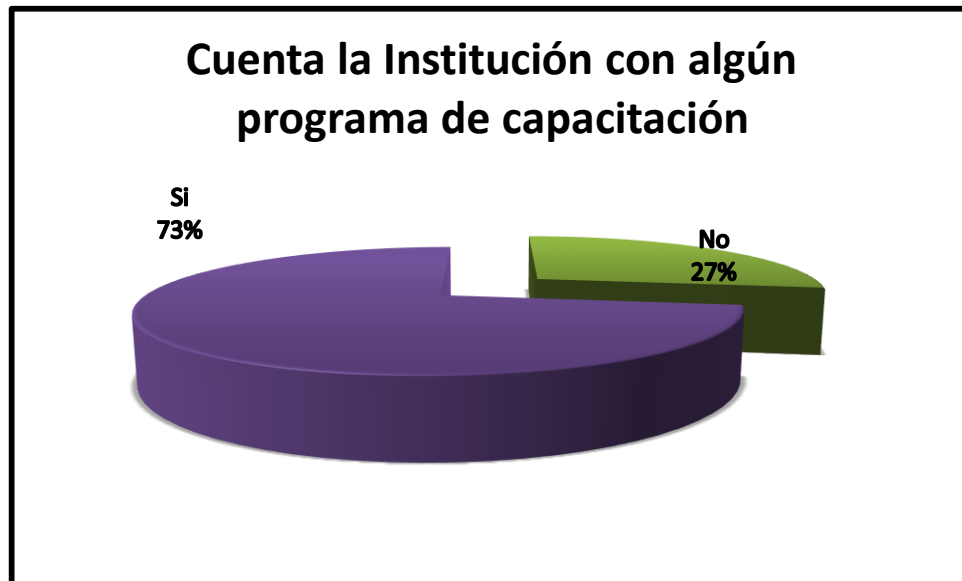
20. ¿Cuenta la Institución con algún programa de capacitación para sus empleados?

Objetivo: Conocer si la institución cuenta con programas de capacitación para los empleados.

Cuadro No. 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	116	73.00%
No	44	27.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 25



Comentario:

El 73% de los encuestados manifestó que la alcaldía si cuenta con programa de capacitación para los empleados y el 27% afirma que en la Institución no cuenta con programas de capacitación.

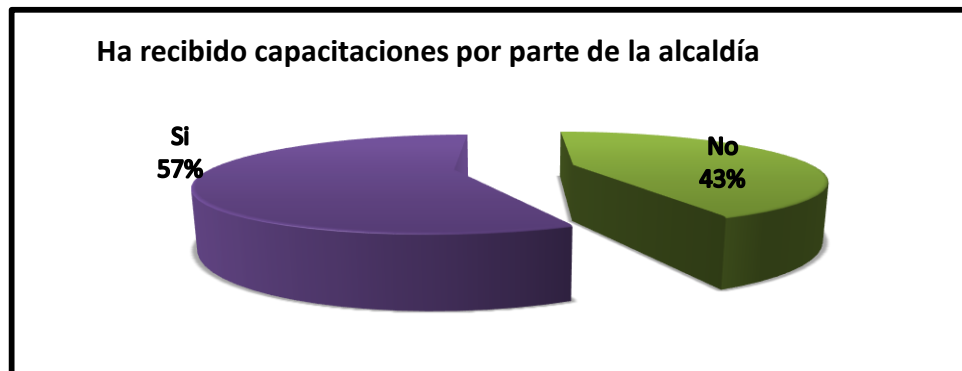
21 ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la alcaldía municipal?

Objetivo: Identificar si los empleados de la alcaldía han tenido un proceso educativo dentro de la Institución de ampliación, desarrollo y perfeccionamiento respecto a sus habilidades profesionales.

Cuadro No. 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	91	57.00%
No	69	43.00%
Total	160	100.00%

Gráfico No. 26



Comentario:

El 57% manifiesta recibir capacitaciones y el 43% afirmó no recibir. Se observa que las opiniones de los empleados son encontradas, casi al mismo nivel porcentual, en tal sentido, si la Institución busca el desarrollo profesional del personal, es importante que todos sean capacitados de forma constante.

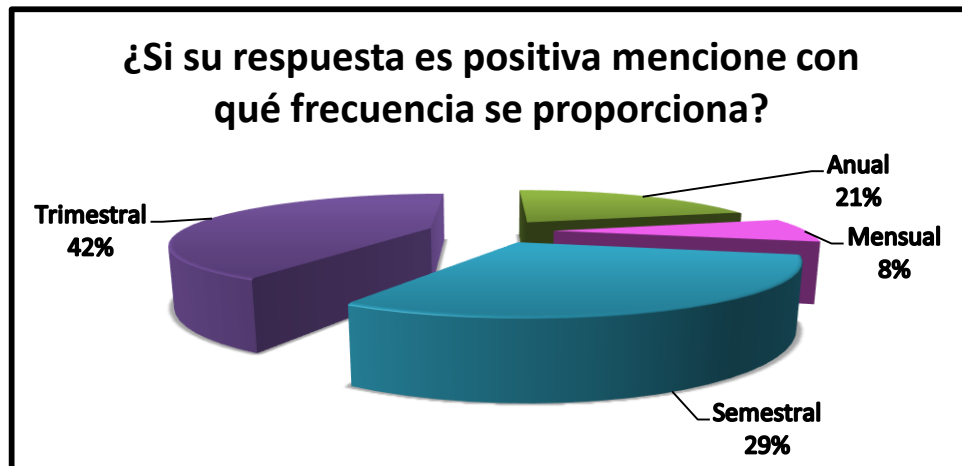
21.1 ¿Si su respuesta es positiva mencione con qué frecuencia se proporciona?

Objetivo: Conocer la frecuencia que se brindan las capacitaciones al personal de la Alcaldía durante el presente año, para tener una mejor perspectiva sobre la programación de capacitaciones que realiza el Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro No. 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Mensual	7	8.00%
Trimestral	38	42.00%
Semestral	27	29.00%
Anual	19	21.00%
Total general	91	100.00%

Gráfico No. 27



Comentario:

El 42% manifiesta recibir capacitaciones trimestralmente el 29% recibe capacitaciones cada 6 meses, el 21% recibe anualmente y solo el 8% recibe mensualmente los resultados indican que los empleados no reciben igual número de capacitaciones.

21.2 ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionados a las labores que usted desempeña?

Objetivo: identificar si los empleados de la Alcaldía reciben capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan.

Cuadro No. 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	35	38.00%
No	10	11.00%
Alguna veces	46	51.00%
Total general	91	100.00%

Gráfico No. 28



Comentario:

Según los resultados, el 38% de los empleados manifiesta haber recibido capacitación respecto al puesto, 51% manifiesta que en algunas ocasiones están relacionadas y el 11% dice que no. El resultado obtenido indica que las capacitaciones no abonan a fortalecer los aspectos técnicos en el desarrollo de las funciones que realizan los empleados de la institución, pues no son relacionadas a sus labores, lo que dificulta su desarrollo profesional.

ANEXO V

**FOTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE CUSCATANCINGO**

1. Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín



**2. Concejo
Municipal Período 2012-2015**



Sentados de izquierda a Derecha: Ligia Ramírez, 9^a Regidora Propietaria, Rosa de Molina, 4^a Regidora Propietaria, Karla Montano, 2^a Regidora Suplente, Dr. Jaime Recinos, Alcalde Municipal, Aurora Martínez, 7^a Regidora Propietaria, Blanca Díaz de Chávez, 4^o Regidora Propietaria, Marta Hernández, Secretaria Municipal, Magdalena Roches, 6^a Regidora Propietaria.

De pie de izquierda a Derecha: Galileo Arteaga, 8^o Regidor Propietario, Raúl Melara, 3^o Regidor Propietario, Dimas Martínez, 2^o Regidor Propietario, Juan Saravia, 1^o Regidor Propietario, Aubel García, Síndico Municipal, Julio Velásquez, 5^o Regidor Propietario, Jacinto Carrero, 1^o Regidor Suplente, José Hernández, 3^o Regidor Suplente, Luis Alfonso Valencia, 10^o Regidor Propietario.

3. Edificio CDIEG

La construcción del edificio del Centro de Desarrollo Integral con Enfoque de género (CDIEG) muestra el desarrollo que Cuscatancingo.



4. Clínica Municipal

Cuscatancingo ha mejorado significativamente ya que hoy la población del municipio cuenta con clínicas municipales tanto en el casco urbano como en el sector de San Luis Mariona.



5. Unidad de Recursos Humanos





ANEXO VI

**FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO POR COMPETENCIAS.**



**FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS**

I. IDENTIFICACIÓN	A	B
Nombre o Título del Puesto:		
Unidad:		
Puesto del superior inmediato:		
Unidad:		
Puestos que supervisa:		
Fechas:		

II. PROPÓSITO DEL PUESTO DE TRABAJO Describa el objetivo principal del puesto de trabajo, es decir para qué existe.	A	B

III. UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA (FUNCIONES Y TAREAS)

En este apartado han de quedar reflejadas las funciones y tareas que se necesita realizar para lograr el propósito del puesto y de cuya realización es responsable el ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subalternos.

No.	Unidades y elementos de competencia	A	B
1.			
2.			
3.			
4.			

Nota: El siguiente indicador solamente es para uso del Equipo de Validación del Puesto de Trabajo:

A: De acuerdo **B:** En desacuerdo

IV. PERFIL DEL PUESTO			
4.1 EDUCACIÓN FORMAL: Marque con una "x" el nivel de estudios escolares mínimos para desempeñar en forma normal las Funciones del puesto. Asimismo, detalle el área o especialidad en la cual se requiere haber obtenido dicho nivel académico.			
Certificado de 9°	Profesional: Especialidad: _____ _____	A	B
Bachiller General (2 años)	Post Grado Universitario o de Maestría. Especialidad: _____		
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	Doctorado: Especialidad:	A	B
Título Técnico Especializado (2-4 años)	Otros: Especialidad:		
4.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL PUESTO		A	B
4.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O TÉCNICAS DEL PUESTO		A	B

4.4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:								
Señale con una "X" la experiencia laboral que exige el puesto para su desempeño.								
AÑOS DE EXPERIENCIA	PUESTOS	NIVEL			EMPRESA		A	B
		Administrativo	Técnico	Gerencial	Admón. Pública	Privada		
Hasta 1 año								
De 1 a 2 años								
De 2 a 4 años								
De 4 a 6 años								
Más de 6 años (Especificar)								

V. RESPONSABILIDADES QUE INCLUYE EL PUESTO	A	B
5.1 Manejo de personal: (especifique)		
5.2 Equipo de trabajo: (Especifique)		
5.3 Fondos y Valores: (Especifique)		
5.4 Responsabilidad en manejo de información: (Especifique)		

VI. CONDICIONES DE TRABAJO: Describa las condiciones ambientales y físicas necesarias en el puesto de trabajo. (iluminación, ventilación, ruidos, etc.)	A	B

VII. RIESGOS DEL CARGO: ¿Existe algún tipo de riesgo administrativo, operacional, ocupacional y de imagen en el desempeño de su trabajo? Si es afirmativo, indique en el cuadro siguiente:			A	B
TIPO DE RIESGO	MOTIVO	CONSECUENCIA		

VIII. RELACIONES DE TRABAJO, INTERNAS Y EXTERNAS, REQUERIDAS DEL PUESTO.				
8.1 Relaciones Internas (mencione los puestos y unidades con los que mantiene una comunicación directa)			A	B
Puestos	Unidades	Con el propósito de		

8.2 Relaciones Externas (Especifique los puestos y las Instituciones fuera de enlace con los que mantiene comunicación)			A	B
Puestos	Institución	Con el propósito de		

IX. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	A	B

Nota: El siguiente indicador solamente es para uso del Equipo de Validación del Puesto de Trabajo:

A: De acuerdo **B:** En desacuerdo

X. INDICADORES DE DESEMPEÑO: Resultados principales que aporta el puesto, sea esto en términos de productos o servicios que debe brindar a sus clientes internos o externos.	A	B

NOMBRE Y FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO QUE LEVANTÓ EL PUESTO

NOMBRE	CARGO	FIRMA

NOMBRE Y FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO VALIDADOR

Fecha de Validación: _____

Nota: El siguiente indicador solamente es para uso del Equipo de Validación del Puesto de Trabajo:

A: De acuerdo **B:** En desacuerdo.

ANEXO VII

**DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO E
INSTRUMENTO POR APLICAR
PARA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO POR APLICAR.

El instrumento será el formulario de evaluación del desempeño elaborado con 10 factores que se consideran pertinentes al evaluar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de la Cuscatancingo, cabe mencionar que estos factores variarán por cada formulario ya que son distintos los puntos a evaluar para el personal de jefatura, administrativo y servicios generales.

Cada uno de los formularios contienen los datos de identificación del evaluado, la descripción de factores y de sus grados, el tipo evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.

DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN.

Los factores han sido seleccionados tomando en cuenta la necesidad de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo de los diferentes puestos existentes en la institución de acuerdo a tres grupos ocupacionales: personal de Jefatura, Administrativo y Servicios Generales. Cada factor aparece descrito en cada instrumento de evaluación designado y se desglosan en grados que corresponden a los diferentes comportamientos y situaciones que se pueden presentar.

Con el propósito de realizar de una forma más efectiva y eficiente la evaluación del desempeño se han agrupado los puestos de acuerdo a la naturaleza de las funciones que realizan los empleados como se mencionó anteriormente, de la siguiente forma:

- **Personal de Jefatura**

Se refiere al personal que realiza funciones de supervisión, coordinación y control de personal bajo su mando. Por medio de la autoridad y responsabilidad.

- **Personal Administrativo**

Son las personas que tienen la función de apoyar a los niveles ejecutivos, para el soporte y desarrollo de las actividades fundamentales de la institución.

- **Personal de Servicios Generales**

Es el personal que se dedica a realizar tareas de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo, vigilancia de bienes e instalaciones de la institución.

El resultado total del desempeño del empleado se obtiene sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores previamente establecidos. Los resultados obtenidos son interpretados ubicando el puntaje en los siguientes grados y categorías establecidas con sus respectivos puntos los cuales en su totalidad deben ser igual a 10.

Grados	Categoría	Puntos
"A"	Excelente	4 Puntos
"B"	Muy Bueno	3 Puntos
"C"	Bueno	2 Puntos
"D"	Deficiente	1 Punto

DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS:

- **Excelente:** categoría que manifiesta un nivel de desempeño superior al óptimo requerido por el puesto de trabajo, al mismo tiempo siempre es necesario utilizar técnicas de motivación para mantener el nivel desarrollado
- **Muy bueno:** se refiere a la categoría en que se desarrolla a un nivel óptimo el desempeño requerido en un puesto de trabajo.

- **Bueno:** categoría que representa un nivel estándar de desempeño necesario para el puesto.
- **Deficiente:** consiste en la categoría más baja que manifiesta un desempeño muy por debajo del estándar requerido para realizar satisfactoriamente un puesto de trabajo.

FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN.

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen la finalidad de facilitar al evaluador llenar los formularios que se utilizarán para evaluar el desempeño del personal.

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Completar los datos generales en cada uno de los formularios que incluyen los aspectos como: nombre del empleado, cargo, departamento, código, tiempo de laborar en el puesto actual.
2. Antes de proceder a la evaluación se debe leer y analizar cada formulario.
3. Ser objetivo al momento de evaluar el desempeño de los empleados.
4. Respetar cada paso a seguir en el proceso de evaluación del desempeño.

FORMULARIOS DEL MÉTODO 360° GRADOS E INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

1. Instrumentos para evaluar jefatura.
2. Formulario de evaluación y autoevaluación.
3. Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación.
4. Formulario con puntaje global.



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE JEFES DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

TIPO DE EVALUACIÓN

Auto Evaluación: _____

Comité

Evaluación

Consejo

INDICACIONES GENERALES

- Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas
- marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones

I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:	Núm. Cód. de Trabajador:
Unidad de organización (Gerencia, Departamento, Sección, etc.):	
Nombre del Puesto:	
Nombre de Jefe Inmediato:	
Evaluación Correspondiente al periodo de (Año):	

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y EQUIPOS A SU CARGO: habilidad necesaria para administrar adecuadamente los recursos de la organización.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | A Administra en forma eficiente los recursos y equipos de la organización. |
| <input type="checkbox"/> | B Administra muy bien los recursos y equipos de la compañía. |
| <input type="checkbox"/> | C Administra los recursos y equipos bajo su cargo casi satisfactoriamente. |
| <input type="checkbox"/> | D No es capaz de administrar los recursos y equipos de la organización. |

APERTURA AL CAMBIO: se refiere a la habilidad para enfrentarse ante mejores opciones presentadas ante una situación.

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A Siempre manifiesta una actitud positiva ante el cambio. |
| <input type="checkbox"/> | B Generalmente mantiene una buena aptitud ante el cambio. |
| <input type="checkbox"/> | C La mayoría de veces se presenta reacio y negativo ante el cambio. |
| <input type="checkbox"/> | D Se resiste siempre al cambio. |

CALIDAD DE TRABAJO: habilidad para generar resultados acordes con la necesidad y exigencias requeridas para el éxito de la organización.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | A Siempre excede los requerimientos de calidad siendo notable y poco común. |
| <input type="checkbox"/> | B Generalmente logra el cumplimiento de los requerimientos. |
| <input type="checkbox"/> | C Algunas veces cumple con los requerimientos de calidad con necesidad de apoyo. |
| <input type="checkbox"/> | D La calidad de su trabajo refleja clara evidencia de un desempeño inadecuado. |

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: se relaciona con el dominio de las funciones, métodos y técnicas para realizar el trabajo con la aplicación de los principios necesarios.

- A Manifiesta clara competencia en el desarrollo de su trabajo.
- B Generalmente sus conocimientos y habilidades le permiten desarrollar sin dificultad su trabajo.
- C Sus conocimientos y habilidades le permiten desarrollar su trabajo requiriendo de apoyo.
- D Sus conocimientos y habilidades están por debajo de los requerimientos del puesto.

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS: habilidad para el cumplimiento de metas de corto y largo plazo y de objetivos propuestos a través de sus colaboradores necesarios para el éxito de la Organización.

- A Siempre cumple con las metas y objetivos oportunamente.
- B Generalmente cumple con las metas y objetivos propuestos satisfactoriamente.
- C La mayoría de veces cumple las metas y objetivos propuestos.
- D No es capaz de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.

- A Genera excelentes resultados en forma ágil y oportuna.
- B Los resultados que produce son oportunos y de buena calidad.
- C Generalmente produce resultados buenos pero no en el momento oportuno.
- D No es capaz de producir resultados con la debida calidad.

LIDERAZGO: Habilidad para influir en los demás, de forma eficaz y eficiente, para conducir con éxito a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos deseados.

- A Lidera eficaz y eficientemente al grupo.
- B Lidera eficaz y eficientemente al grupo, generando buenos resultados.
- C La mayoría de veces influye en los demás, generando resultados regulares.
- D Su influencia en el grupo no es capaz de lograr los objetivos deseados.

PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico.

- A Programa y organiza en forma excelente las actividades.
- B Programa y organiza muy bien las actividades.
- C Programa y organiza las actividades justo por cumplir la rutina.
- D No es capaz de programar y organizar las actividades.

RELACIONES INTERPERSONALES: se refiere a la disposición e interés por propiciar una armonía con el personal, permitiendo el acercamiento manteniendo un trato respetuoso y cordial.	
A <input type="checkbox"/>	Es destacable la forma de establecer relaciones interpersonales.
B <input type="checkbox"/>	Generalmente mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso.
C <input type="checkbox"/>	Algunas veces se observa buen trato y armonía con el personal.
D <input type="checkbox"/>	Sus relaciones son problemáticas, constantemente se escuchan quejas.
TOMA DE DECISIONES: Habilidad de análisis y elección de alternativas de decisión y solución de manera práctica acertada y oportuna para enfrentar y resolver situaciones complejas en el desarrollo del trabajo.	
A <input type="checkbox"/>	Siempre toma decisiones prácticas, acertadas y oportunas.
B <input type="checkbox"/>	Generalmente las decisiones que elige son acertadas y oportunas.
C <input type="checkbox"/>	La mayoría de veces las decisiones que toma no son acertadas y oportunas.
D <input type="checkbox"/>	No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces son inoportunas.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requiere revisión: SI _____ NO _____	Devuelto de revisión: fecha: _____ Firma: _____ Comentario

**TIPO DE EVALUACIÓN**

Auto evaluación: _____

FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN AL PERSONAL DE JEFATURAS

Nombre del evaluado: _____ Código: _____

Unidad de organización: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Evaluación correspondiente al periodo: _____

N°	FACTOR	GRADOS					PUNTAJE DEL GRADO
		Peso	A	B	C	D	
1	Administración de recursos	1.0					
2	Apertura al cambio	1.0					
3	Calidad del trabajo	1.0					
4	Conocimiento del trabajo	1.0					
5	Cumplimiento de metas	1.0					
6	Eficiencia o productividad	1.0					
7	Liderazgo	1.0					
8	Programación y organización	1.0					
9	Relaciones interpersonales	1.0					
10	Toma de decisiones	1.0					
TOTAL		10					

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado". El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota. Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se trasladan al "Formulario de calificación Global" Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada a por cada empleado.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN
GLOBAL PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL DE JEFATURAS**

Nombre del empleado:

Del empleado:

Unidad de Organización:

Puesto:

Jefe Inmediato:

Evaluación correspondiente al periodo:

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN:**

A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente. Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85 y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.

La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas. Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.

Instrumentos para evaluar al personal administrativo

- Formulario de evaluación y autoevaluación
- Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación
- Formulario con puntaje global



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

TIPO DE EVALUACIÓN

Auto Evaluación: _____

Comité

Evaluación

Consejo

INDICACIONES GENERALES

- Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones.

I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado: _____

Núm. Cód. de Trabajador: _____

Unidad de organización (Gerencia, Departamento, Sección, etc.): _____

Nombre del Puesto: _____

Nombre de Jefe Inmediato: _____

Evaluación Correspondiente al periodo de (Año): _____

DISCIPLINA PERSONAL: se refiere al cumplimiento de las normas y políticas establecidas en la municipalidad.

- A Cumple las políticas y normas establecidas por la municipalidad.
B Con frecuencia cumple las normas y políticas establecidas Regularmente.
C Cumple con las políticas y normas.
D No cumple con las políticas y normas establecidas.

DISPOSICIÓN AL TRABAJO: es aquel compromiso, dedicación que el empleado tiene con su trabajo.

- A Siempre cumple con su compromiso al trabajo establecido.
B A veces cumple con su compromiso al trabajo asignado.
C Raras veces cumple con su compromiso fijado en su trabajo.
D En ocasiones cumple con sus obligaciones asignadas en su trabajo.

DISPOSICIÓN A LA CAPACITACIÓN Y A LA AUTO CAPACITACIÓN: Se relaciona con las capacitaciones y seminarios a los cuales asiste con el deseo de aprender y desarrollarse, este aspecto es medido mediante los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas en dichos cursos.

A <input type="checkbox"/>	Se le nota la disposición de capacitarse.
B <input type="checkbox"/>	Casi siempre asiste a las capacitaciones.
C <input type="checkbox"/>	Realiza por lo menos 1 curso o seminario en el año.
D <input type="checkbox"/>	No realiza ningún curso en el año.

DISCRECIÓN: Se refiere al manejo de información confidencial.

A <input type="checkbox"/>	Excelente manejo en la reserva de la información confidencial.
B <input type="checkbox"/>	Se le nota buen manejo en la reserva de la información confidencial.
C <input type="checkbox"/>	En ocasiones ha comentado con sus compañeros información confidencial.
D <input type="checkbox"/>	Raras veces reserva la información confidencial de su cargo.

EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.

A <input type="checkbox"/>	Realiza de forma ágil y responsable los objetivos.
B <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente realiza de forma ágil sus actividades y cumple sus metas
C <input type="checkbox"/>	Casi siempre realiza de forma ágil sus actividades.
D <input type="checkbox"/>	No cumple eficientemente su trabajo y nunca cumple con sus metas establecidas.

INICIATIVA: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.

A <input type="checkbox"/>	Siempre toma la iniciativa con nuevas ideas y originalidad, afrontando situaciones y problemas.
B <input type="checkbox"/>	Normalmente realiza sus actividades implementando sus ideas Ocasionalmente
C <input type="checkbox"/>	Realiza sus actividades con sus propias ideas.
D <input type="checkbox"/>	Raras veces se le nota tomando decisiones e implementado ideas en base a su criterio.

PLANIFICACIÓN: Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.

A <input type="checkbox"/>	Siempre realiza sus planificaciones de forma anticipada Frecuentemente.
B <input type="checkbox"/>	Realiza sus planificaciones de sus actividades en los días establecidos.
C <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente realiza sus planificaciones en los periodos que lo requieren.
D <input type="checkbox"/>	Nunca se le ha visto planificando sus actividades y todo lo realiza de forma improvisada.

RESPONSABILIDAD: en relación con el cumplimiento de su trabajo. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la estación y de cumplir con sus calendarios.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Cumple de forma excelente con sus responsabilidades.</p> <p>Procura realizar al margen sus responsabilidades encomendadas en su lugar de trabajo.</p> <p>Casi siempre realiza responsablemente sus obligaciones encomendadas.</p> <p>Raras veces cumple responsablemente con sus obligaciones.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: habilidad para interactuar con las personas que laboran en la organización así como también con las personas cercanas al puesto.</p>	
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Demuestra excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros.</p> <p>Mantiene Muy buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.</p> <p>Regularmente presenta deficientes relaciones interpersonales con sus compañeros.</p> <p>No tiene buenas relaciones interpersonales provocando conflictos.</p>
<p>RELACIONES CON EL PÚBLICO: establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, se mide mediante las quejas o felicitaciones que este obtiene en su evaluación.</p>	
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Mantiene excelentes relaciones con las personas externas.</p> <p>Muy Buenas relaciones con las personas externas al departamento.</p> <p>Casi nunca presenta buenas relaciones con las personas externas.</p> <p>Nunca presenta buenas relaciones con las personas externas.</p>

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	
<p>PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS</p>	
<p>Requiere revisión: SI _____ Devuelto de revisión: fecha: _____ Firma: _____</p> <p>NO _____ Comentario</p>	

**TIPO DE EVALUACIÓN**

Auto evaluación: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del evaluado: _____ Código: _____

Unidad de organización: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Evaluación correspondiente al periodo: _____

N°	FACTOR	GRADOS					PUNTAJE DEL GRADO
		Peso	A	B	C	D	
1	Disciplina Personal	1.0					
2	Disposición al trabajo	1.0					
3	Disposición a la Capacitación	1.0					
4	Discreción	1.0					
5	Eficiencia o Productividad	1.0					
6	Iniciativa	1.0					
7	Planificación	1.0					
8	Responsabilidad	1.0					
9	Relaciones Interpersonales	1.0					
10	Relaciones con el público	1.0					
TOTAL		10					

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado".

El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota. Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de calificación Global"

Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada a por cada empleado.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL
PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.**

Nombre del empleado:

Del empleado:

Unidad de Organización

Puesto:

Jefe Inmediato:

Evaluación correspondiente al periodo:

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN:**

A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente. Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85 y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.

La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas. Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.

Instrumentos para evaluar al personal administrativo

- Formulario de evaluación y autoevaluación.
- Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación.
- Formulario con puntaje global.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

TIPO DE EVALUACIÓN

Auto Evaluación: _____
Comité Evaluación
Consejo

INDICACIONES GENERALES

- Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:	Núm. Cód. de Trabajador:
Unidad de organización (Gerencia, Departamento, Sección, etc.):	
Nombre del Puesto:	
Nombre de Jefe Inmediato:	
Evaluación Correspondiente al periodo de (Año)	

CALIDAD DE TRABAJO: Realizar las tareas encomendadas oportunamente con exactitud y seriedad. Va más allá de las tareas exigidas para obtener los resultados deseados.

- | | |
|----------------------------|--|
| A <input type="checkbox"/> | Realiza excelentemente su trabajo y las tareas encomendadas a diario. |
| B <input type="checkbox"/> | Es muy buena realizando las tareas con calidad en su trabajo. |
| C <input type="checkbox"/> | Es bueno realizando su trabajo y se le nota la calidad en lo que hace. |
| D <input type="checkbox"/> | Casi siempre hace las tareas mal hechas y con falta de calidad. |

COOPERACIÓN: Cooperar con los compañeros de trabajo cuando sea necesario y con las personas que requieren de su colaboración.

- | | |
|----------------------------|--|
| A <input type="checkbox"/> | Colabora en los diferentes departamentos de la Institución y sus compañeros. |
| B <input type="checkbox"/> | Brinda muy buena cooperación en los diferentes departamentos y con sus compañeros. |
| C <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente le gusta cooperar en los diferentes departamentos. |
| D <input type="checkbox"/> | No le gusta cooperar con los demás. |

DISCIPLINA: Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución, además de implementar esta cualidad en las labores.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Cumple excelentemente con las políticas y normas disciplinarias.</p> <p>El cumplimiento de las políticas y normas disciplinarias es muy bueno.</p> <p>El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias generalmente es bueno.</p> <p>No cumple con las políticas y normas disciplinarias.</p>
--	--

INICIATIVA: Actúa sin necesidad de indicársele. Inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente a situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Excelente iniciativa para realizar sus tareas independientemente.</p> <p>Muy buena capacidad para trabajar sin supervisión.</p> <p>Generalmente tiene buena iniciativa en el trabajo.</p> <p>No tiene iniciativa, siempre hay que estarle diciendo lo que tiene que hacer.</p>
--	---

PUNTUALIDAD. Asistir puntualmente al trabajo. No tiene problemas de horario para la hora de entrada y salida, mantiene un record positivo o negativo durante el periodo presente.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Excelente puntualidad. Asiste puntualmente a su trabajo.</p> <p>Muy buena puntualidad para presentarse a la jornada laboral.</p> <p>Generalmente tiene buena puntualidad laboral.</p> <p>Siempre se presenta tarde a laborar, no respeta el horario.</p>
--	---

PULCRITUD: Este aspecto muy importante para la imagen tanto del empleado como de la institución se refiere al cuidado y aseo en la apariencia personal.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Siempre se le nota una excelente presentación, cuidado y aseo personal.</p> <p>Generalmente se le nota muy buen cuidado y aseo personal.</p> <p>Algunas veces se le nota que cuida su apariencia personal.</p> <p>En muchas ocasiones se le nota un descuido sobre el aseo y apariencia personal.</p>
--	--

RESPONSABILIDAD: Capacidad de atender con responsabilidad las actividades; y toma de decisiones para lograr los objetivos propuestos por la Institución.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Genera confianza por su excelente responsabilidad.</p> <p>Los resultados que produce son muy buenos por su responsabilidad.</p> <p>Generalmente produce confianza por su buena responsabilidad.</p> <p>No es responsable con las decisiones de acuerdo al puesto.</p>
--	--

RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo, que le son encomendadas por su jefe inmediato.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Excelente capacidad para comprender y cumplir instrucciones.</p> <p>La capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo es muy buena.</p> <p>Generalmente comprende y cumple las instrucciones relacionadas con su trabajo.</p> <p>Tiene dificultad para comprender y cumplir las instrucciones de trabajo.</p>
--	--

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE EQUIPO: Adquiriere responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado para realizar eficientemente las tareas asignadas al puesto.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado.</p> <p>Muy buena responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado.</p> <p>Generalmente el uso y manejo del equipo asignado es buena.</p> <p>No se tiene conciencia sobre el cuidado uso del equipo asignado.</p>
--	---

RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales Con clientes internos y externos.

<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p>Mantiene excelentes relaciones interpersonales con clientes internos y externos.</p> <p>Se le nota muy buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.</p> <p>Relación interpersonal con clientes internos y externos ocasionalmente no es buena.</p> <p>Su relación con clientes internos y externos frecuentemente no es buena, ocasiona quejas.</p>
--	---

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Requiere revisión: SI ___ Devuelto de revisión: fecha: ___ Firma: ___
 NO _____ Comentario



TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUAR AL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

Nombre del evaluado: _____ **Código:** _____

Unidad de organización: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Evaluación correspondiente al periodo: _____

N°	FACTOR	GRADOS					PUNTAJE DEL GRADO
		Peso	A	B	C	D	
1	Calidad de Trabajo	1.0					
2	Cooperación	1.0					
3	Disciplina	1.0					
4	Iniciativa	1.0					
5	Puntualidad	1.0					
6	Pulcritud	1.0					
7	Responsabilidad	1.0					
8	Recibir Instrucciones	1.0					
9	Responsabilidad por Equipo	1.0					
10	Relaciones Interpersonales	1.0					
TOTAL		10					

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado".

El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota. Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de calificación Global"

Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL
PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

Nombre del empleado:

Del empleado:

Unidad de Organización

Puesto:

Jefe Inmediato:

Evaluación correspondiente al periodo:

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN:**

A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente. Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85 y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.

La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas. Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.

ANEXO VIII

**CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO**



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Objetivo: Diagnosticar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un mejor servicio.

Indicaciones:

Marcar con una "X" sólo una alternativa, seleccionando el grado que se apegue más a su realidad dentro de la Alcaldía. Responder las preguntas abiertas según su criterio. Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad:

18 - 25 años

42 - 48 años

26 - 33 años

49 años o más

34 - 41 años

3. Cargo que desempeña

4. Área a la que pertenece

5. Nivel Académico

6. Tiempo de laborar para la Alcaldía

Indique con una "X" el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas Veces	Casi Siempre	Si	No aplica

II. DATOS DE CONTENIDO

N°	COMPONENTE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía misma de la Institución como lo son la misión, visión y objetivos.					
1	¿Evalúan el clima organizacional en su institución?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
2	¿Quién evalúa el clima organizacional en su institución?					
3	¿Cada cuánto tiempo evalúan el Clima Organizacional?	Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>				
		GRADO				
4	¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A
5	¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?	1	2	3	4	N/A
6	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?	1	2	3	4	N/A
7	¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?	1	2	3	4	N/A
8	¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?	1	2	3	4	N/A
9	¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES Evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es Correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.					
10	¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Institución?	1	2	3	4	N/A
11	¿Fomenta su jefe inmediato la práctica de valores?	1	2	3	4	N/A
12	¿Brinda su colaboración a algún compañero de trabajo que requiere de su ayuda?	1	2	3	4	N/A
13	En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿lo soluciona de manera respetuosa?	1	2	3	4	N/A
14	¿Realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	N/A
N°	COMPONENTE III: SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.					
15	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?	1	2	3	4	N/A
16	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	1	2	3	4	N/A
17	¿Se siente integrado en la Institución?	1	2	3	4	N/A
18	¿Considera a la Institución un poco como suya, como algo propio?	1	2	3	4	N/A
19	¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?	1	2	3	4	N/A
20	¿Está su puesto de trabajo relacionado a la experiencia laboral con la que usted posee?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera independiente dentro de la institución.					
21	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A
22	¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A
23	¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?	1	2	3	4	N/A
24	¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?	1	2	3	4	N/A
25	¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros de trabajo, propicia que se traten con respeto?	1	2	3	4	N/A
26	Cuándo tiene algún problema, ¿siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE V: PRESTACIONES Se evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución.					
27	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	N/A
28	¿Cree que su sueldo está en relación con el presupuesto que recibe la institución?	1	2	3	4	N/A
29	¿Recibe su pago en forma oportuna?	1	2	3	4	N/A
30	Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver?	1	2	3	4	N/A
31	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que proporciona la institución?	1	2	3	4	N/A
32	¿Tiene usted estabilidad laboral en la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A
33	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN					
	En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.					
34	¿Existe una buena comunicación con su jefe?	1	2	3	4	N/A
35	¿Fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral?	1	2	3	4	N/A
36	¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?	1	2	3	4	N/A
37	¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?	1	2	3	4	N/A
38	La información que necesita para desempeñar su trabajo, ¿le es oportunamente comunicada?	1	2	3	4	N/A
39	¿Informa la Institución de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?	1	2	3	4	N/A
40	¿Cuándo no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE VII: LIDERAZGO					
	Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.					
40	¿En las actividades de coordinación hay Confianza y respeto entre jefe - empleado?]	1	2	3	4	N/A
41	¿Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?	1	2	3	4	N/A
42	¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?	1	2	3	4	N/A
43	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?	1	2	3	4	N/A
44	¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?	1	2	3	4	N/A

N°	COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Este componente evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.					
45	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?	1	2	3	4	N/A
46	¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas?	1	2	3	4	N/A
47	¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?	1	2	3	4	N/A
48	¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?	1	2	3	4	N/A
49	¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?	1	2	3	4	N/A
50	¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?	1	2	3	4	N/A

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
¡FELIZ DÍA!