



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE
RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS MUNICIPALES EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA
NUEVA**

Marco Polo Cruz Cordero

Asesorado por la Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES, EN LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARCO POLO CRUZ CORDERO

ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPÍNOLA DE
LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sidney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Marcía Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADORA	Inga. Paula Vanesa Ayerdi Bardales
EXAMINADOR	Ing. Jorge Manuel Rosales Urizar
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES, EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2005.

A handwritten signature in dark ink, consisting of several overlapping loops and a series of vertical strokes, positioned above the name.

Marco Polo Cruz Cordero

Guatemala, 28 de mayo 2009

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería

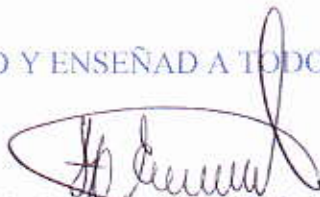
Respetable Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente le informo que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por el estudiante universitario Marco Polo Cruz Cordero con carné 9416852 de la carrera de Ingeniería Industrial, cuyo título es: "REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA".

Considero que el trabajo presentado por el estudiante Cruz Cordero ha sido desarrollado cumpliendo con los reglamentos y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy la aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular me es grato suscribirnos de usted, respetuosamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
Colegiada 4611
Asesora

ALBA MARITZA GUERRERO DE LOPEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA**, presentado por el estudiante universitario **Marco Polo Cruz Cordero**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO NO. 6,182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA**, presentado por la estudiante universitaria **Marco Polo Cruz Cordero**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



DTG. 513.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA**, presentado por el estudiante universitario **Marco Polo Cruz Cordero**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 17 de noviembre de 2011.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Quien por su gracia y su favor me permite alcanzar esta etapa de mi vida.
Mis padres	Héctor Jerónimo Cruz Rodas (Q.E.P.D.) y Adilia de Jesús Cordero Espíritu, quien por la gracia de Dios está aquí, gracias por todo su amor y apoyo, que sea para ellos una pequeña recompensa a todos sus esfuerzos.
Mis tíos, primos cuñados y sobrinos	Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes que Jehová tú Dios estará contigo todos los días de tu vida. JOSUÉ 1:9. Gracias por compartir este momento conmigo.
Mis hermanos	Honra a tus padres para que tus días se alarguen en la tierra. EXODO 20:12. Por cumplir su responsabilidad y compromiso de acuerdo al propósito de Dios. Los bendigo en el nombre de Jesús.
Mis amigos de trabajo	Por ser parte de esta meta
Mis amigos en general	En especial a don Oscar Marroquín, a la Medico Dentista. Daphnee María Díaz, y a los Doctores Paola Chang y Gustavo Alvarado Alecio. La palabra de Dios dice: En todo tiempo ama al amigo y es como un hermano en tiempo de angustia. PROVERBIOS 17:17.

AGRADECIMIENTOS A:

Municipalidad de Villa Nueva

En especial a los señores Salvador Gándara y Brenda de Gándara por haberme permitido desarrollarme como profesional. La palabra de Dios dice: Bienaventurados sois cuando por mi causa os vituperen y os persigan, y digan toda clase de mal contra vosotros, mintiendo. SAN MATEO 5:11. Dios les Bendiga siempre...

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudios durante estos años.

Facultad de Ingeniería

Por haberme formado como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1.Historia de la Institución.....	1
1.1.1.Visión.....	12
1.1.2.Misión.....	12
1.1.3.Valores.....	12
1.1.4.Organigrama.....	13
1.2.Desafíos de la administración de recursos humanos.....	21
1.3.Objetivos de la administración de recursos humanos.....	22
1.4.Importancia del departamento de recursos humanos.....	23
1.5.Las necesidades humanas y la administración científica.....	23
1.6.Administración proactiva de recursos humanos.....	24
1.7.Reorganización de un departamento de recursos humanos.....	24
1.8.Políticas de administración de recursos humanos.....	25
1.9.Administración de la planeación del recurso humano.....	26
1.9.1. Importancia de la planeación de recursos humanos.....	27
1.9.2.Individual.....	29
1.9.3.Organizacional.....	29

1.10.	Reclutamiento del recurso humano	30
1.11.	Desafíos de la administración internacional de recursos humanos	41
2.	SITUACION ACTUAL.....	43
2.1.	Análisis de cargos.....	43
2.2.	Comportamiento organizacional	44
2.3.	Evaluación y promoción.....	46
2.4.	Remuneración y estabilidad laboral.....	46
2.4.1.	Contratación	46
2.4.2.	Sueldos y salarios.....	47
2.4.3.	Prestaciones	47
2.5.	Procesos del sistema administrativo.....	48
2.5.1.	Planeación.....	48
2.5.2.	Organización.....	49
2.5.3.	Integración.....	49
2.5.4.	Dirección.....	50
2.5.5.	Control.....	50
2.6.	Orientación	51
2.7.	Desarrollo	52
3.	PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS, DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA.....	53
3.1.	Análisis y diseño de puestos.....	53
3.2.	Identificación de puestos	55
3.3.	Especificaciones del puesto.....	55
3.4.	Planeación del sistema administrativo.....	56
3.4.1.	Sistema estratégico	57

3.4.2.	Políticas de reclutamiento	59
3.4.3.	Programa de promoción sobre vacantes	60
3.4.4.	Fuentes de reclutamiento.....	61
3.5.	Selección efectiva del recurso humano.....	63
3.5.1.	Principios	64
3.5.2.	Parámetros	65
3.6.	Rotación de puestos	66
3.7.	Incentivos.....	67
3.8.	Asensos	68
3.8.1.	Compensación por experiencia y conocimiento.....	69
3.9.	Seguridad y salud del trabajador	69
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA	
	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	71
4.1.	Diseño del departamento de Recursos Humanos.....	71
4.2.	Medición de los procesos.....	73
4.3.	Capacitación	74
4.3.1.	Políticas	76
4.4.	Evaluación del desempeño.....	77
4.4.1.	Parámetros	79
4.4.2.	Medición.....	80
4.4.3.	Compensación	82
4.5.	Planeación de recursos humanos estratégicos.....	83
4.5.1.	Verticalmente	86
4.5.2.	Horizontalmente	86
4.6.	Administración por objetivos	87
4.7.	Remuneración y seguridad	89
4.7.4.	Beneficios adicionales.....	90
4.8.	Clima organizacional.....	91

4.9.Integración de personal	91
4.9.1.Desarrollo y supervisión	92
4.9.2.Evaluación y promoción.....	93
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA	95
5.1. Auditoría del sistema	95
5.1.1. Auditoría de calidad	98
5.2. Revisión	99
5.3.Evaluación y control.....	99
5.4.Seguimiento.....	100
5.5.Globalización	101
5.6.Planeación de la carrera profesional dentro de la empresa	103
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1.Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos	97
---	----

GLOSARIO

Auditoría de personal	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Condiciones de trabajo	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Comportamiento organizacional	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos entre otros.
Diagrama	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
Desempeño	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlos.
Estrategia	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Fuerza de trabajo	Conjunto del recurso humano de una organización.

Globalización	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Planeación estratégica	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que postula una organización, así como los medios para lograrlo.
Política	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización.
Productividad	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
Reorganización	Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.
Rotación de personal	Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

RESUMEN

La administración de recursos humanos es una poderosa herramienta la cual permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la institución, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la institución, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

La importancia de los recursos humanos de toda la institución se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, y que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Debe recordarse que toda institución está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, en donde sólo a través del recurso humano es que los demás recursos pueden utilizarse con efectividad.

Es así como nace la idea de proponer el proyecto titulado “Reorganización del Sistema Administrativo y de Recursos Humanos para el Mejoramiento de los Servicios Municipales de la Municipalidad de Villa Nueva, basado en políticas tendientes a mejorar los servicios.

La reorganización de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al trabajador dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Hoy en día, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en el sistema administrativo y de recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario reorganizar el recurso humano, de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la institución.

OBJETIVOS

General

Reorganizar el sistema administrativo y recursos humanos para el mejoramiento de los servicios municipales, maximizando la eficiencia del personal, para responder y cumplir con objetivos y las metas planeadas.

Específicos

1. Conocer los principios básicos de un sistema administrativo y de recursos humanos.
2. Estudiar la situación actual de la institución en el área administrativa, con el propósito de reorganizar el sistema.
3. Determinar el diagnóstico de la institución y analizar su comportamiento.
4. Proponer condiciones laborales para los empleados para el mejoramiento del desempeño laboral.
5. Formular la función de la institución con el propósito de mejorar los servicios a los usuarios.
6. Implementar un sistema y proponer políticas de servicios con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.
7. Mejorar y fortalecer tanto el sistema administrativo como la gestión de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

La administración de un sistema de recursos humanos tiene como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio, así mismo, a la colectividad en que se desenvuelve. Esto es, que actúa entorno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas.

La administración de recursos humanos es una poderosa herramienta la cual permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. El objetivo de este trabajo de graduación es presentar soluciones a la administración del sistema administrativo y de recursos humanos de la Municipalidad de Villa Nueva, tomando en cuenta que éste es indispensable para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

La propuesta guía el estudio de una reorganización, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

El sistema administrativo existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.Historia de la Institución

El gobierno municipal expresa su aceptación y el traslado de los recursos necesarios para cumplir con la actividad encomendada. Son las tareas que el gobierno central traslada al municipio para que se haga cargo de su prestación o regulación. La actual administración lleva ocho años de ejercer el poder municipal, y fue reelecta para el período 2008 – 2012.

En el marco del proceso de descentralización (traslado de competencias a las municipalidades o a las comunidades, con participación de las municipalidades), el gobierno municipal se hace cargo de competencias como la educación primaria, servicios de salud, y control del tránsito. (Artículo 68, 69 y 70 del Código Municipal).

El logotipo refleja la filosofía de trabajo de la Alcaldía y la corporación, ya que representa el trabajo en conjunto entre la institución y sus vecinos para brindar a todos, en especial a los más jóvenes, un mejor futuro, y una mejor ciudad que la que se encontró al momento de iniciar la Administración. El logotipo se conforma por una figura de dos brazos que se dan la mano y juntos forman la figura de la letra V, y justo debajo de las mismas el lema Cambiando tu futuro.

Competencias municipales y prestación de servicios

Son las tareas o servicios que corresponden en forma exclusiva al municipio. En otras palabras, son el campo de acción natural del gobierno municipal. Entre las más importantes se puede citar:

- a. Abastecimiento de agua potable
- b. Alcantarillado
- c. Alumbrado público
- d. Recolección, de desechos sólidos
- e. Mercados
- f. Caminos rurales y vías públicas urbanas
- g. Transporte de pasajeros y carga y sus terminales
- h. Licencias de construcción de obras públicas o privadas
- i. Parques, jardines y lugares de recreación

La institución aprueba las normas reglamentarias que permitan regular los servicios públicos y atender o prestar esos servicios a la población, cobrando tasas o contribuciones equitativas y justas. Hay tres formas para prestar los servicios públicos.

- En forma directa por la municipalidad, por medio de sus propias oficinas o por empresas que realizan estos servicios.
- Por una comunidad de municipios. En los estatutos se establecieron responsabilidades de cada municipalidad y las normas para la prestación del servicio.

- Por una concesión otorgada a personas o empresas privadas, con excepción de los mercados o centros de acopio (Artículo 73 del Código Municipal).

La concesión se otorga a quien resulte ganador en un concurso o licitación pública y debe formalizarse mediante contrato de derecho público, con un plazo no mayor de 25 años. El concesionario debe comprometerse a cumplir con el reglamento municipal sobre el servicio que se otorga (Artículo 74 del Código Municipal).

Si el servicio es prestado en forma deficiente o se deja de prestar sin autorización de la municipalidad, ésta puede intervenir en forma temporal, hasta que se superen los problemas que motivan la intervención. Si el servicio no mejora la municipalidad puede revocar o cancelar la concesión (Artículo 76 del Código Municipal).

Por otro lado y de acuerdo con los avances de la técnica o de la ciencia y con la exigencia de mejorar la calidad de los servicios. La modernización es un medio para cumplir con las tareas del gobierno municipal.

Para modernizar la administración municipal se está tomando en consideración las posibilidades económicas de la municipalidad y las prioridades en cuanto a gastos. Es decir, cuáles son los gastos más urgentes y necesarios que tiene que realizar la administración municipal.

Entre los aspectos que el alcalde puede contemplar en materia de modernización administrativa se puede mencionar:

- a. Mejorar los ambientes de trabajo: para que los colaboradores de la municipalidad puedan realizar sus labores en forma eficiente, es necesario que trabajen en un ambiente cómodo, higiénico, amplio, ventilado, con buena iluminación. Esto es importante desde el punto de vista de la satisfacción del personal y de la imagen pública de la municipalidad.
- b. Mejoramiento del equipo de las oficinas: introducir facilidades en materia de equipo de computación, muebles adecuados, servicio de fotocopias, correo electrónico, que contribuyen a que las actividades se puedan realizar en una forma más rápida y con mayor eficiencia.
- c. Oficina Municipal de Planificación: esta oficina es uno de los instrumentos más importantes para tener un gobierno municipal eficiente. Su creación, o fortalecimiento donde ya existe, permitirá contar con el apoyo técnico necesario para trabajar con una visión integral y de largo plazo.
- d. Limpieza: decoro y protección del medio ambiente y de las instalaciones de la municipalidad. La administración municipal es un modelo respecto a la disposición de desechos sólidos y aguas negras, contaminación del aire, la siembra de árboles en parques y plazas, entre otros.
- e. Automatización de procesos: los adelantos técnicos en materia de informática, permiten que muchas actividades administrativas (por ejemplo, la inscripción y extensión de certificaciones en el Registro Civil) se puedan hacer en forma más rápida y confiable, utilizando computadoras. Pero antes de hacer los cambios, es necesario ver el costo que tienen los beneficios que va a producir. También es

recomendable buscar asesoría profesional para comprar el equipo y los programas adecuados a las necesidades de la municipalidad.

- f. Capacitación de personal: el recurso más valioso de una institución son sus trabajadores. Para que el personal pueda cumplir eficientemente con sus tareas, es necesario capacitarlo constantemente y lograr que esté motivado. Es decir, que el trabajador sepa que es apreciado por su calidad humana, porque es un buen colaborador y porque la institución lo necesita.

También la institución realiza torneos deportivos con una participación de más de 20 000 jóvenes de establecimientos públicos y privados del municipio, en todas las disciplinas deportivas. Esta actividad se desarrolla con el objetivo principal de disminuir los índices de violencia y crear en la niñez y la juventud el deseo por una vida sana y saludable.

Los juegos Inter escolares se llevan a cabo gracias a la organización de la institución y a la colaboración de empresas que con sus aportes ha hecho de esta actividad uno de los más grandes proyectos de la Administración actual, actividad que ha logrado la unidad y el sano disfrute del deporte.

En el 2008, se celebraron los novenos juegos Inter escolares, ampliando las metas establecidas y generando a los jóvenes su deseo de participar y demostrar sus capacidades en las disciplinas que participan. Las Mini olimpiadas, involucran a niños en edad preescolar en actividades y competencias deportivas, iniciándolos en el desarrollo físico y mental, y brindándoles la oportunidad de participar y cambiar su futuro.

Los juegos Intermunicipales son apoyados directamente por la secretaría de deportes de la Municipalidad, quienes se encargan de apoyar a los jóvenes que participan en dichos juegos. El Alcalde Municipal, supervisa la participación de estos jóvenes y los impulsa a continuar en el desarrollo de sus habilidades.

El proyecto Salud y deporte para todos se implementa en el municipio, por iniciativa de las autoridades Municipales y con el objetivo de mejorar la vida y crear el hábito de la actividad física entre los habitantes del Municipio. Estas actividades son organizadas por la Secretaría de Deportes de la Municipalidad, de lunes a sábado.

Entre los proyectos que se realizan pueden participar todos los pobladores, sin ningún costo, y se realizan en varios sectores del Municipio. Las actividades que se realizan son: ejercicios aeróbicos, jornadas de salud, competencias, entre otras.

El desafío de este proyecto está enfocado a las actividades deportivas extremas, y para ello la Municipalidad organiza y se encarga de adecuar espacios específicos para la realización de estas actividades, como: rampas para bicicletas, patines y patinetas.

La institución brinda a toda la familia la oportunidad de disfrutar de actividades deportivas y saludables los días domingo, para lo cual proporciona un espacio público de aproximadamente 500 metros por cuatro horas continuas.

Estas actividades se realizan con el fin de que la familia completa pueda realizar actividades en espacios tranquilos y seguros. El espacio es supervisado por la Policía Municipal de Tránsito, quienes se encargan de no permitir el

ingreso de automotores, lo que permite el tránsito de personas sin riesgo y creando un espacio público seguro.

Proyectos para inversión

El alcalde ha creado esta oficina, para dar una respuesta a las necesidades del municipio, que influya positivamente en el entorno económico-social y ser coherente con su deseo de mejorar la calidad de vida de los habitantes. Para ello es necesario incentivar la inversión, la cual contribuirá a generar más y mejores puestos de trabajo.

La institución municipal desarrolla proyectos de atracción y retención de inversiones, impulsando la competitividad del municipio, en áreas que sean generadoras de empleo, encadenamientos productivos y transferencia de tecnología y conocimientos, en beneficio de su población, buscando su desarrollo sostenible y mejor calidad de vida. Los principales objetivos de este proyecto son:

- a. Atraer y retener empresas que realicen inversiones en el municipio y propicien un panorama de atracción para más inversionistas, con la finalidad de desarrollar el comercio y facilitar empleo dentro del municipio.
- b. La formulación, negociación, aprobación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional en el marco de las necesidades del municipio, para ejecutar proyectos de beneficio social, manejo sostenible del medio ambiente e infraestructura básica para los cuales no se cuenta con capacidad económica necesaria.

- c. Apoyar la modernización de la gestión municipal, desarrollando proyectos de transferencia de tecnología y conocimientos provenientes de instituciones y gobiernos afines a la Municipalidad.

Por medio de este proyecto se toma el liderazgo entre todas las municipalidades a nivel nacional, como impulsor y generador de un proyecto de esta naturaleza dentro de su jurisdicción, dado las condiciones industriales y de mano de obra con las que cuenta actualmente.

Con esta iniciativa se busca establecer un eje de desarrollo que propicie el establecimiento dentro de su territorio de compañías nacionales y extranjeras que aporten al municipio:

- a. Generación de empleo y encadenamientos productivos
- b. Fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas
- c. Crecimiento y mejora en la calificación del capital humano
- d. Transferencia de conocimiento, investigación y desarrollo

El objetivo principal de la Municipalidad es el de contribuir con el desarrollo del municipio, a través del establecimiento de una delegación del Ministerio de Economía que cumpla y vele por los derechos y logre el desarrollo de sus habitantes a través de:

- Inventario de empresas y comercios que operan en el municipio: establecer el número real de empresas y comercios que están registrados en el municipio, tomando como base las inscripciones del Registro Mercantil.

- Encuesta comercial: determinar si los comercios registrados se encuentran ubicados en el área inscrita, así como la actividad a la que se dedican para su correspondiente clasificación.
- Encuesta industrial: determinar si las empresas existen a la fecha y conocer la situación con relación a su clima de negocios.
- Feria de microempresarios: promover las ferias mensuales de microempresarios de la localidad.
- Protección al consumidor: con el apoyo de la DIACO, realizar anualmente cuatro (4) ferias del Consumidor, en las principales localidades del municipio, realizar talleres informativos para dar a conocer los derechos del consumidor, instalar una delegación de la DIACO.
- Facilitación de trámites: contar con un escritorio de servicios para el industrial y comerciante del municipio, con el propósito de facilitarle sus operaciones.
- Directorio comercial, industrial y servicios: crear un directorio de todas las actividades del municipio, con el propósito de que sirva para promocionar el municipio.
- Capacitación: coordinar con los diferentes centros de capacitación, eventos para los empresarios del municipio.
- Divulgación de información: se estará realizando un plan de divulgación, relacionado con los principales temas comerciales y económicos.

La institución apoya este proyecto a través de:

- Designar a la persona encargada de coordinar y trabajar los detalles de la ejecución de proyectos, programas y acciones para la realización de dicho proyecto.
- Contribuir con el porcentaje de contraparte que se convenga, para cubrir los costos de la puesta en marcha de capacitaciones, asistencia técnica y los mecanismos necesarios para la realización de los mismos.
- La creación de una oficina debidamente equipada de equipo de oficina, comunicaciones y todo lo necesario para la realización óptima de los proyectos que se realicen.
- Garantizar proyectos para el desarrollo local, que promuevan el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

La institución municipal en apoyo a instituciones interesadas en la prevención del delito y la delincuencia juvenil en el municipio, es Testigo de Honor en la firma del Convenio que USAID ha firmado con el objetivo de proveer de todos los insumos necesarios a la Comisaría del Municipio, para poder desarrollar sus actividades eficaz y eficientemente.

Para ello, la administración actual, participa en el apoyo de infraestructura para la ubicación de dicha comisaría. La comisaría modelo en conjunto con la Agencia Nacional de Seguridad –NAS- y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID-, está encargada de:

- a. Incidir en la elaboración de planes de prevención de violencia
- b. Controlar y prevenir la violencia en el municipio
- c. Creación de la unidad anti maras
- d. Reestructuración del patrullaje
- e. Recepción de denuncias
- f. Creación del número telefónico Cuéntaselo a Waldemar

Este proyecto persigue que por medio de una llamada CONFIDENCIAL se puedan denunciar directamente a personas o hechos, involucrados directamente con las pandillas, hechos delictivos en general, actividades atadas al narcotráfico, secuestros, entre otras, en el área.

La Institución municipal reparó y adecuó las instalaciones en el edificio en el que está ubicada la Comisaría, la cual por medio de estos programas, es la Comisaría Modelo. El proyecto incluye estrategias que en conjunto con el Consejo para la Prevención del Delito, buscan que los niños y jóvenes participen en ellas con el objetivo principal de mantenerlos alejados de actividades delictivas (drogas, pandillas, otros) como serán las Noches de la Paz, las cuales serán actividades musicales, culturales y de esparcimiento familiar.

Educación

Actualmente existe una extensión Universitaria, por iniciativa de la Municipalidad, en el municipio. Esta Universidad adecuará sus cursos para que sean aptos para los trabajadores del área industrial, implementándolos de acuerdo a las actividades que estos desarrollen.

Trámites

Entre los trámites que la municipalidad lleva se puede mencionar los siguientes:

- a. Construcción urbana
- b. Registro civil
- c. Constancias y matrimonios
- d. Aguas y drenajes
- e. Servicios públicos
- f. Solvencias

1.1.1. Visión

Establecer el punto de equilibrio exacto entre el ingreso y la inversión a hacerse en el municipio para llevar a los vecinos el máximo bienestar y así elevar su nivel y calidad de vida.

1.1.2. Misión

Proporcionar los servicios que reúnan las exigencias que requieren los vecinos, logrando reivindicar la confianza de los habitantes hacia sus autoridades.

1.1.3. Valores

Los valores de la municipalidad son los siguientes:

- a. Excelencia: trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación

- b. Cumplimiento: trabajadores íntegros en la realización de sus tareas
- c. Disciplina: responsable y cumplidoras de las normas internas
- d. Trabajo en equipo: empleados que busquen los objetivos en equipo
- e. Honradez: trabajadores íntegros en su conducta

1.1.4.Organigrama

El organigrama de la institución se presenta en el anexo.

Todas las oficinas municipales están dirigidas por el Alcalde Municipal. La estructura municipal está constituida de la siguiente manera:

- a. Secretario municipal: es el encargado de dar trámite a todas las resoluciones que aprueban el consejo y el alcalde y a todos los asuntos que ingresan al despacho del alcalde (Artículo 83 y 84 del Código Municipal).
- b. Tesorero municipal: es el responsable de la recaudación y custodia de los recursos financieros municipales y de ejecutar los pagos (Artículo 86 y 87 del Código Municipal).
- c. Auditor interno: es el encargado de velar por la correcta ejecución del gasto municipal, estableciendo un sistema de control. Debe ser un contador público y auditor colegiado activo. Dos o más municipalidades pueden asociarse para contratarlo (Artículo 88 del Código Municipal).
- d. Oficina municipal de planificación: es la que coordina la elaboración de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal. También debe recolectar y ordenar la información estadística del

municipio. Dos o más municipalidades también pueden asociarse para formar esta oficina (Artículo 95 y 96 del Código Municipal).

- e. Administración financiera integrada municipal: le corresponde elaborar, programar y evaluar la ejecución del presupuesto; administrar los ingresos y los pagos; llevar la contabilidad y el control de la deuda municipal. Todas las municipalidades deben crear esta unidad antes del 2006, eliminando el cargo de Tesorero (Artículo 97 y 98 del Código Municipal).
- f. Juzgado de asuntos municipales: es el encargado de hacer cumplir las disposiciones contenidas en los reglamentos, ordenanzas y acuerdos, así como de imponer las sanciones por incumplimiento (Artículo 161 del Código Municipal)
- g. Policía Municipal: vela por el cumplimiento de las disposiciones municipales, respetando los criterios de las costumbres y tradiciones propias de las comunidades (Artículo 79 del Código Municipal).

Para cumplir con las disposiciones de la Ley de Servicio Municipal, relacionadas con el nombramiento de los empleados municipales, se hace después de un curso, en el que se escoge a la persona más capacitada y adecuada para el cargo de que se trate. En cuanto al despido, solamente se da en el caso de faltas graves en el servicio.

Para el nombramiento de funcionarios o empleados municipales, se da igualdad de oportunidades. En la mayoría de municipalidades suele suceder que se despide y se nombran nuevos empleados cada vez que hay cambio de gobierno, debido a que no se respeta la Ley de Servicio Municipal.

Esta práctica es muy perjudicial, se pierde personal valioso y tiempo para que los nuevos empleados aprendan. Los candidatos a alcalde, antes de hablar de cambiar al personal de la municipalidad, deben esperar a tomar posesión y evaluar la calidad de los empleados. Una institución, para ser eficiente, necesita contar con personal competente, capacitado y estable.

Organización y direcciones y sus respectivas funciones:

- Dirección de catastro
 - Se encarga del registro y control del catastro municipal.
 - Llevar el registro de las propiedades inmuebles, inscritas en el registro municipal para el cobro del impuesto único sobre inmuebles.
 - Llevar el control de las áreas verdes que pertenecen a la Municipalidad.
- Urbanismo y construcción urbana
 - Vela por el cumplimiento del Reglamento de Construcción Urbana.
 - Autoriza y extiende licencias de construcción y de urbanismo para el crecimiento ordenado del municipio.
- Dirección de obras

- Se encarga de la planificación de las obras de infraestructura que se realizan en el municipio.
 - Supervisa la correcta ejecución de las obras municipales.
- Dirección de aguas y drenajes
 - Administra el mantenimiento y control de la red de distribución de agua potable.
 - Administra la introducción de nuevas redes de distribución de agua potable.
 - Controla y proporciona mantenimiento al equipo de producción de agua en los pozos.
 - Vela por la calidad del agua.
- Servicios públicos
 - Administra y supervisa mercados y cementerios.
 - Supervisa y ordena comercios y ventas ambulantes.
 - Supervisa instalación y rótulos y vallas publicitarias.
 - Se encarga de ornato y limpieza del municipio.
- Dirección de tránsito y transporte

- Tiene a su cargo la Policía Municipal de Tránsito (PMT) y es la responsable del control, ordenamiento y fluidez del tráfico vehicular en el municipio, así como, de la señalización de calles y avenidas.
- Autoriza y controla el transporte colectivo urbano, taxis, bici-taxis, fleteros.
- Reporta al Juzgado de Asuntos Municipales las infracciones y faltas cometidas por los transportistas.
- Tesorería municipal
 - Recibe pagos de los contribuyentes y efectúa los depósitos bancarios correspondientes.
 - Efectúa pago a proveedores de acuerdo a las normas legales.
 - Maneja el presupuesto de ingresos y egresos municipales.
 - Se encarga de llevar la contabilidad en los registros respectivos.
- Secretaría municipal
 - Mantiene la comunicación con el Concejo Municipal, certifica puntos de acta solicitados por concejales o vecinos.
 - Elabora las actas de sesiones del Consejo Municipal.
- Recursos humanos

- Se encarga del proceso de selección y contratación del personal que labora en la institución.
 - Verifica el adecuado rendimiento del personal.
 - Elabora las planillas de pago.
- Departamento de informática
 - Se encarga del mantenimiento del equipo de cómputo.
 - Propone nuevos procesos que agilicen trámites administrativos de los contribuyentes, basados en la tecnología implementada.
 - Verifica que se utilicen adecuadamente los programas de cómputo.
 - Supervisa la programación del sistema de cómputo.
- Policía municipal
 - Se encarga de la custodia y seguridad del edificio municipal, bodega de materiales, mercados, cementerios, bombas y pozos de agua, parque, parqueos, áreas verdes.
 - Da apoyo al departamento de tránsito.
- Secretaría de deportes

- Promueve y organiza el deporte a nivel municipal, organizando eventos deportivos como juegos interescolares.
 - Brinda apoyo a deportistas destacados del municipio en torneos interdepartamentales.
- Relaciones públicas
 - Atención al público para información municipal.
 - Atiende medios de comunicación.
 - Planifica y coordina la publicidad municipal.
 - Organiza eventos culturales y sociales de la Municipalidad.
- Departamento de cobros
 - Lleva el control de la cartera de contribuyentes de la Municipalidad.
 - Efectúa actividades de recaudación.
 - Emite convenios de pago a contribuyentes.

Miembros del concejo municipal: está conformado por:

- a. Síndicos: tres personas
- b. Concejales: diez personas

Comisiones

- a. Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes: lo conforman los concejales tercero, quinto y octavo.
- b. Salud y asistencia social: lo conforman los concejales noveno y décimo y el síndico tercero.
- c. Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda: lo conforman los concejales primero, sexto y octavo y los síndicos primero y segundo.
- d. Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales: conformado por los concejales segundo y noveno y el síndico segundo.
- e. Descentralización, fortalecimiento municipal y participación: conformado por los concejales primero, segundo, tercero y sexto y el síndico segundo.
- f. Finanzas: conformado por los concejales primero, segundo y sexto y por los síndicos primero y tercero.
- g. De probidad: lo forman los concejales tercero, cuarto y décimo.
- h. De los Derechos Humanos y de la Paz: lo forman los concejales quinto, séptimo y décimo.

- i. De la Familia, la mujer y la niñez: conformado por los concejales segundo, tercero y séptimo.

1.2.Desafíos de la administración de recursos humanos

El desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las instituciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos.

La rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la institución y la reorganización de un sistema administrativo y de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La reorganización de un sistema administrativo y de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La aplicación práctica de los sistemas se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados los temas más importantes sobre esta temática.

1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucre la reorganización del sistema y de recursos humanos, y así lograr mejores contribuciones del personal a la institución, porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las instituciones.

El departamento de Recursos Humanos no se relaciona directamente con los propósitos de una empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

1.4. Importancia del departamento de recursos humanos

En la actualidad se puede ver que el efecto de la globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad se ve que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Se debe estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo. La función esencial

del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos y así estar bien las instituciones tanto públicas como privadas.

Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de la población.

Se debe entender al recurso humano como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

Cuando una institución mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

1.5.Las necesidades humanas y la administración científica

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se ha hecho evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles

adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Gracias a la contribución de investigadores ha quedado establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizan podían conducir considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

1.6.Administración Proactiva de recursos humanos

La Administración proactiva se lleva a cabo cuando se anticipa a los problemas y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adopta una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una administración de una institución enfrenta.

1.7.Reorganización de un departamento de recursos humanos

La reorganización de un departamento de recursos humanos inicia con diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a

futuro mediante la actividad que se denomina planeación de recursos humanos, con base a las necesidades futuras de la institución.

Se procede al reclutamiento para contar con solicitudes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la planeación de los recursos humanos haya determinado.

Por lo general un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, en la administración los departamentos de recursos humanos ya están establecidos, pero existe la necesidad de una reorganización.

El motivo principal es que existen áreas especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. A medida que crecen las demandas de las instituciones el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

1.8. Políticas de administración de recursos humanos

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se deben implantar las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango:

- a. Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.

- b. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- c. No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- d. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- e. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- f. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- g. La institución procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- h. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- i. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- j. La institución debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

1.9.Administración de la planeación del recurso humano

La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define

estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También decide de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer provisiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar.

Por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

1.9.1.Importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de los recursos humanos permite lo siguiente:

- a. Suministra a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- b. Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- c. Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- d. Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- e. Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la municipalidad.
- f. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados.
- g. Debido a que el propósito fundamental de la Corporación Municipal es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos

por ciento con una organización, que nunca descuiden al vecino, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

1.9.2.Individual

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.9.3.Organizacional

Se debe reconocer que la actividad del departamento de personal no es un fin en si mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos está para servir a la organización.

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en desperdicio de recursos.

1.10.Reclutamiento del recurso humano

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de reclutamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Al desconocer el reclutamiento del personal implica un costo oculto.

El reclutamiento del recurso humano implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Para lograr su cometido, el reclutamiento del recurso humano debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se debe realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la organización, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

Alternativas de reclutamiento

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la Municipalidad. El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por la actual administración en determinado lugar o época.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento. Los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la compañía.
- c. Planes de recursos humanos.
- d. Prácticas de reclutamiento.
- e. Requerimientos del puesto.

Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la corporación municipal.
- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa.

- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales.
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos.
- e. Contacto con otras entidades que actúen en un mismo mercado.
- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

Método de reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones. Existen varias opciones para optar un programa de reclutamiento externo por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras municipalidades.

- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la entidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes.

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

- Candidatos presentados por empleados de la organización

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la entidad por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

- Canales o anuncios en la portería de la organización.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la entidad, proximidad a

lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

- Contactos con asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- Contactos con universidades, escuelas y otras entidades estatales

Directorios académicos, centros de integración entidad-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Algunas organizaciones desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la entidad y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

- Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes entidades, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos.

El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Fuentes internas

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del servicio. La relación entre las dos variables número de personas y demanda del servicio está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

En ocasiones, las políticas que fije la entidad pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las organizaciones que afectan el proceso generalmente son:

- Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las organizaciones mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

- Políticas de compensación

Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

- Políticas referentes a los sistemas de contratación

Las organizaciones definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

- Políticas de contratación internacional

Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la entidad, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.

En la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la entidad acerca de sus empleados.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la organización desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la organización en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.
- Por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos se sitúan al personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las organizaciones, al ascender insensatamente a sus empleados, los

elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el jefe se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano.

La organización pierde un jefe y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos son iguales en condiciones a los candidatos externos.

1.11. Desafíos de la administración internacional de recursos humanos

Las instituciones deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global efectuando una contribución significativa a las estrategias de la institución, actualmente muchas organizaciones modernas están esforzándose

en lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos en la fuerza de personal.

Otra fuente de desafíos la constituyen las disposiciones legales, casi todos los países latinoamericanos experimentan considerables cambios en algunas leyes laborales. Las instituciones en general se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Los cambios en el entorno exterior ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad.

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero un hecho innegable es que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas instituciones han logrado consolidarse, crecer y prosperar.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis de cargos

En la institución los cargos ya están establecidos y se analizan para los empleados. Los cargos son diseñados o especificados por la administración de recursos humanos de la institución.

Como los cargos son diseñados por la institución, la administración de recursos humanos precisa describirlos y analizarlos para conocer mejor las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes para desempeñarse mejor en ellos. El análisis de cargos exige generalmente tres etapas:

- a. Planeamiento
- b. Preparación
- c. Ejecución

En lo fundamental, la descripción y el análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos, el entrenamiento, la administración de salarios.

La evaluación del desempeño, la higiene y la seguridad en el trabajo, además de informar al superior, o al supervisor, el contenido y las especificaciones de los cargos de su área, puesto que la descripción y el análisis de cargos son una responsabilidad de línea y una función de staff.

Dotación de personal

La dotación de personal de la administración algunas veces se realiza por oposición, o selección interna, a pesar que los posibles candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución, a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella en otro puesto superior.

Es de suma importancia mencionar que antes del proceso de reclutamiento y selección, se enfatiza tres principios fundamentales que se mencionó en el inciso anterior, en la dotación, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la institución.

2.2.Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional de la institución, refleja armonía acerca de su naturaleza ya que se manifiestan a través de la conducta de sus empleados, a pesar de existir una franca burocracia en donde en uno de sus factores, como en las actividades, atrasan a los usuarios de los servicios.

Así mismo es notable ver que cuando existe un cambio de administración se ve reflejado en sus trabajadores, tanto los que logran pasar la transición como los que llegan de nuevos a la institución. Para los que logran pasar la

transición tienen un comportamiento en donde aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

Para los que llegaron como trabajadores nuevos también tienen un comportamiento en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de la institución.

- Ventajas

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en la institución para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las instituciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

- Desventaja

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de la institución, es ella quien determina el recurso de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.3.Evaluación y promoción

En lo que se refiere a evaluación y promoción, en el manual de la institución se encuentra un sistema adecuado, que permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados.

El método que usa la institución es el de "Verificación de Campo", en el un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden el inmediato superior del evaluado.

En cuanto a la promoción, se da con base a los méritos y por antigüedad, ya que hay empleados con desempeño relevante, y el puesto al que ascienden es como un premio. En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción.

2.4.Remuneración y estabilidad laboral

Actualmente dentro de la institución la remuneración se efectúa por medio del sistema bancario, mediante el depósito del mismo en un banco del sistema, esta forma le da tanto al trabajador como a la institución seguridad.

2.4.1.Contratación

La contratación del personal se realiza bajo el renglón 022 (en este renglón el trabajador goza de prestaciones de ley, en forma temporal). Existen empleados con otro tipo de contratos que generalmente son para el nivel superior, como asesores, esta contratación se da bajo renglón 029 (en este renglón es trabajador no gozan de prestaciones de ley y también es temporal).

Este problema crea en los empleados, inseguridad en el puesto, ya que una vez terminado el período de contratación desconoce si será contratado para el siguiente año.

Este tipo de contratación produce una innecesaria movilización de recursos humanos materiales en el departamento que se ocupa de la contratación, pues, es un excesivo y repetitivo papeleo y trámites que se realizan una y otra vez al inicio de cada año. Cuando un trabajador es contratado por primera vez, el trámite de contratación se demora y, consecuentemente, el pago de salarios.

2.4.2.Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios, que brinda la institución lo constituyen las medianas ofertas respecto al mercado. Es por esto que siempre existe descontento entre el personal, pues, los salarios de los trabajadores se encuentran relativamente más bajos que los del personal de las empresas privadas.

Esta es una razón más para que el personal se encuentre desmoralizado; pues, siente que sus esfuerzos mayores y más nobles que los del resto, no son adecuadamente remunerados.

2.4.3.Prestaciones

El plan de prestaciones no es favorable para los trabajadores, ya que en la iniciativa privada existe la indemnización y prestaciones laborales al momento del retiro. En cuanto al estado al momento del retiro del trabajador únicamente tiene derecho a prestaciones laborales.

2.5. Procesos del sistema administrativo

El sistema administrativo de la institución está conformado por:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los vecinos, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización.

2.5.1. Planeación

En la institución la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización de malos servicios.

Así mismo ha dejado: utilidades, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera. La planificación se hace semanal y mensualmente y diariamente de manera formal.

2.5.2.Organización

En la institución la organización está basada en las funciones jerárquicas, obligaciones y responsabilidades del personal. A medida que la organización ha venido creciendo, su organización ha aumentado tanto en forma vertical como horizontal.

La filosofía de la institución es tener una administración descentralizada, es decir, una amplia distribución de la autoridad. El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

2.5.3.Integración

La integración de personal en la institución, consiste en dotar de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente y es realizado de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal

- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos
- f. Asciende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

2.5.4.Dirección

Cada departamento de la institución tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- a. Comunicación
- b. Supervisión
- c. Autoridad

Cada dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada. En general la institución dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

2.5.5.Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual e institucional, esto con el fin de asegurar que los acontecimientos

administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. Medición del desempeño: a través de observación personal.
- b. Comparación: para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

2.6.Orientación

La inducción de personal en la institución es realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato suministrado por la administración, para dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la institución es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la institución, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de recursos humanos informa todo lo relacionado con la organización; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.7.Desarrollo

La institución desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Cuando se lleva a cabo el desarrollo del recurso humano, las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.
- b. Acompañamiento: el entrenamiento debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLANUEVA

3.1. Análisis y diseño de puestos

En el análisis y diseño de puestos se debe conocer la diferencia entre sí la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la institución; es la enumeración detallada de las funciones o tareas.

La periodicidad de la ejecución de los métodos aplicados para las funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Objetivos

Los objetivos del análisis y el diseño de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la municipalidad y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

3.2. Identificación de puestos

Antes de obtener información específica, el analista debe identificar los distintos puestos que existen en la institución. Debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores.

También deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la institución, en una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y directores.

3.3. Especificaciones del puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

La especificación de las características que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en

posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

3.4.Planeación del sistema administrativo

La planeación del sistema administrativo es la técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado.

Se debe identificar las necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- b. Permitir la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Economizar en las contrataciones.
- d. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.4.1. Sistema estratégico

Se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la administración, para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo.

Se considera que una parte del éxito de la institución y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de los recursos humanos. El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos.

Muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los recursos humanos es el tener que adecuar sobre la marcha las decisiones tomadas en un entorno que se desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, los servicios, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos.

Es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la institución y su inventario de personal.

Por estas razones se propone evaluar los recursos humanos actuales proyectar los requerimientos laborales futuros asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- c. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la institución del futuro.
- d. Tiende a ser una responsabilidad de la dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la institución.
- e. Logra una transición ordenada hacia el futuro.
- f. Incluye programa a largo plazo.
- g. Exige contemplar el contorno de la institución para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

- h. Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.
- i. Para llevar a cabo la planeación en la institución, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

3.4.2. Políticas de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la institución, consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Se propone una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

3.4.3. Programa de promoción sobre vacantes

Se propone un programa de promoción sobre vacantes Informando a cada empleado sobre las vacantes que hay en la institución, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto. El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes de alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores administrativas.

3.4.4.Fuentes de reclutamiento

Para poder atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración, se propone un sistema de información mediante el cual la institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, esto después de haberlo hecho internamente.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

Fuente interna

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Con esta propuesta la institución puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Las ventajas de este método son:

- Es más económico para la institución, ya que evita gastos u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros.
- Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión.
- Mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la institución, o de informaciones amplias al respecto.
- Fuente de motivación para los empleados ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la institución, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

- Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Fuente externa

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la institución.
- b. Carteles o avisos en la puerta de la institución.
- c. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos.
- d. Contacto con otras municipalidades.
- e. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etcétera.

3.5. Selección efectiva del recurso humano

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño de la institución mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

La selección efectiva del recurso humano es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

3.5.1. Principios

Para las políticas y principios de selección se propone lo siguiente:

- Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la institución por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionará más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

- **Orientación**

Tradicionalmente se ha considerado a la institución como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la institución se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, entre otros, y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la institución, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, en resumen en este caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

3.5.2. Parámetros

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la incertidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental.

Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Se propone a la administración de recursos humanos que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la institución a una persona que no solo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo trabajador.

3.6. Rotación de puestos

La propuesta de este sistema del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, una mayor motivación del personal, entre otros.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando

impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Con la rotación contribuye a la capacidad de adaptación de la institución y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

3.7.Incentivos

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación y no ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios, a continuación se propone algunos tipos de incentivos:

- a. Curva de madurez: cuando el empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que solo un ascenso o una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos.
- b. Por méritos: constituyen en poner atención a los méritos del empleado. Estos aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño, este método estimula el desempeño superior al promedio.
- c. Compensación por experiencia y conocimientos: los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.

3.8.Asensos

La compensación lo constituyen sueldos, salarios y prestaciones son gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la institución a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la institución y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la institución.

3.8.1. Compensación por experiencia y conocimiento

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, este evalúa la importancia de un empleado para la institución.

La calidad del servicio de la institución se acrecienta al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Una mejor compensación también disminuye la tasa de ausentismo.

3.9. Seguridad y salud del trabajador

La cobertura relacionada con aspectos de la salud constituyen una de las variantes favoritas de los empleados. Las instituciones deben prestar servicios de salud a sus trabajadores. Los servicios de salud que la institución debe prestar son:

- a. Pólizas que cubren gastos médicos
- b. Atención dental
- c. Atención óptica
- d. Póliza y preservación y garantía de salud mental

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS

4.1. Diseño del departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos está integrado en el área de sistemas, administración y recursos. Participa, siguiendo las líneas marcadas por las políticas, en el diseño y ejecución de la política organizacional.

Es fundamental integrar los recursos humanos desde el momento de la concepción de las estrategias de la institución, concediéndoles la misma importancia que a otras dimensiones: económicas, comerciales, tecnológicas, entre otras.

Con base en la misión y a los objetivos de la organización, considerados los recursos humanos y técnicos existentes, las capacidades y conocimientos actuales, será posible elaborar el cuadro de necesidades concretas y establecer las acciones a corto, mediano y largo plazo que den cobertura a estas necesidades.

Debido a que el recurso humano más importante para una organización es su personal, el desarrollo del mismo es una función continua de la gerencia, dado que dicho personal nunca estará disponible en el mercado de trabajo con las habilidades, conocimientos y compromisos programáticos precisos que requiere el funcionamiento efectivo de la institución.

El desarrollo de habilidades apropiadas puede requerir inversiones a largo plazo durante las cuales el personal con destrezas inadecuadas trabaja solo a un nivel modesto o en un campo limitado de actividades a pesar de las grandes expectativas del ambiente externo.

La fijación de fines debe realizarse acorde con un establecimiento de medios, y basada en criterios de eficiencia, que contempla no sólo la consecución de las metas deseadas, sino también la ausencia de costos indeseables, tanto económicos como sociales.

Un factor clave para el éxito es conseguir la implicación de todos los que deben jugar un papel en el proceso, tanto a nivel de directivos y mandos, que tendrán que convertirse en impulsores y facilitadores de las actuaciones necesarias. Su implicación debe responder a una secuencia de comunicación, participación y compromiso. No debe delegarse la autoridad a otros, si no han tenido participación en fases importantes desde el inicio del proceso.

La propuesta es que a través de una gestión moderna del recurso humano, sea encaminada hacia la excelencia y a la calidad de vida laboral de los empleados. Para cumplir este objetivo se debe diseñar, implementar y evaluar los procesos de gestión de recursos humanos y de desarrollo organizacional, generando información relevante para la toma de decisiones.

El departamento de recursos humanos debe contribuir al mejoramiento de la organización y al desarrollo de sus miembros mediante el diseño e implementación de procesos de cambio planificados centrados en la cultura, la estructura y/o los procesos institucionales.

4.2.Medición de los procesos

Para la medición de los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Todas las instituciones dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Se debe tener la disposición de hacer el trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición de los procesos se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. Diagramas de flujo del proceso: estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. Hojas de seguimiento: se emplean para registrar la ocurrencia problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. Diagrama de causa y efecto: este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.

La medición de los procesos debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la institución, con el objetivo de entender las actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

4.3.Capacitación

Con la implementación de la reorganización de un sistema administrativo y de recursos humanos, la capacitación es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones deben preocuparse por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los servicios para que la institución siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por la institución.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales.

La capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales. Ya que esta es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

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

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

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

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución. La capacitación beneficia tanto a la institución como al personal:

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

- Beneficios al personal:
 - Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
 - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
 - Sube el nivel de satisfacción con el puesto
 - Permite el logro de metas individuales
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

4.3.1. Políticas

Como política general la capacitación se centra en el mejoramiento de desempeño de la persona en su labor actual y en lo que se necesita para su crecimiento y desarrollo. La capacitación está directamente relacionada con

el trabajo, los planes de desarrollo personal y los objetivos anuales de cada empleado. Toda capacitación debe ser aprobada por el jefe y director del área.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos institucionales; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo. Se deberá asignar un rubro para el financiamiento del plan institucional de capacitación cada año.

Cada unidad definirá el uso específico de los recursos de capacitación con base en sus planes anuales de trabajo. Esto permitirá a cada unidad dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

4.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el director de recursos humanos debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores de la administración. Este procedimiento se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se evita a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la institución.

Usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y crítica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- a. Reconocer e identificar méritos
- b. Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar. Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- b. La evaluación de las características personales del trabajador

En la evaluación de la tarea se debe examinar los siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de la cuota de trabajo
- b. Habilidad demostrada en realización del trabajo
- c. Dominio de la técnica necesaria
- d. Interés demostrado en el trabajo
- e. Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo

En la evaluación de características personales se debe analizar los aspectos tales como:

- a. Espíritu de colaboración

- b. Espíritu de superación
- c. Responsabilidad
- d. Iniciativa
- e. Actitud positiva
- f. Asistencia y puntualidad
- g. Disciplina en el trabajo
- h. Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

4.4.1 Parámetros

Para este proyecto se utilizarán criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que consideramos conveniente puntualizar su relación con la calidad y la productividad.

Eficiencia

Un parámetro para medir el desempeño es la eficiencia y es hacer las cosas bien, se debe tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice y con el uso óptimo de los recursos. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

Eficacia

Otro parámetro es la eficacia y esto valora el impacto de lo que hacemos, del servicio que prestamos. No basta con producir con 100 por ciento de

efectividad el servicio que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad sin embargo considerando ésta en su sentido amplio es cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos.

Efectividad

El tercer parámetro es la efectividad, este permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda institución debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

4.4.2. Medición

El objetivo de la medición es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar

susplicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la institución es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Se propone que las mediciones sean objetivas, pero se debe tomar en cuenta que las mediciones del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
 - La tendencia a la medición central
 - La interferencia de razones subconscientes
 - El efecto de acontecimientos
 - Efecto de halo o aureola
- a. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- b. La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- c. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que estos empleados no han cumplido bien su tarea o si me muestro más duro y tosco aumentaría mi autoridad sobre estas

personas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- d. El efecto de acontecimientos recientes: si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- e. El efecto de halo o aureola: esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

4.4.3. Compensación

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la institución constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración de recursos humanos. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos de la administración de las compensaciones

Los objetivos que se persiguen van en busca de soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas como los son:

- a. Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- b. Retener empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c. Garantizar la igualdad: la igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- e. Controlar costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la institución obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f. Mejorar la eficiencia administrativa: al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

4.5. Planeación de recursos humanos estratégicos

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que

serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado. Las ventajas de la planeación estratégica de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Con la implementación de la planeación de recursos humanos se busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la institución, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras. Para alcanzar plenamente su objetivo de planeación estratégica de recursos humanos debe considerar los siguientes factores:

- a. Determinar los factores del ambiente laboral de la institución municipal, es decir, la definición del entorno, tomando en cuenta las características del servicio que presta a los vecinos del Municipio de Villa Nueva.
- b. Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- c. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- d. Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- e. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- f. Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros:
 - Información extrainstitucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
 - Información intrainstitucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- g. Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

4.5.1. Verticalmente

La planeación de desarrollo vertical efectúa cuando se crece al adquirir proveedores de materiales o servicios en función de mejorar la atención de los usuarios.

Los beneficios económicos del crecimiento vertical, que comúnmente se conoce como integración vertical, surgen de un mayor control sobre la adquisición de los procesos y de la distribución de los servicios. Una institución que está totalmente integrada controla el proceso administrativo desde el inicio hasta la atención de los usuarios.

4.5.2. Horizontalmente

La planeación horizontal ocurre cuando una institución de la misma línea de servicio es combinada. Este tipo de crecimiento le permite a la institución municipal ampliar los servicios y contratar personal nuevo.

Con frecuencia, una combinación horizontal de instituciones aumenta la eficiencia al incrementar la diversidad de servicios. El crecimiento horizontal se conoce comúnmente como integración horizontal.

Este crecimiento horizontal que se menciona, se espera obtener a través de la unión de ciertas instituciones que pertenecen a la misma rama con el fin u objetivo principal de dar un mejor servicio, esto pretenden lograrlo al compartir conocimientos y tecnologías que les permita mejorar la calidad, imagen o diseño de los servicios y hasta la creación o innovación o de otros nuevos.

4.6. Administración por objetivos

Con el fin de que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y asignar las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la institución.

Los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los encargados de las unidades participan en el establecimiento de sus propias metas, la administración por objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. Para esta herramienta se debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

- a. La especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- b. La participación en la toma de decisiones: el director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año, o el tiempo que sea establecido.
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

Los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la institución y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollaran.
- c. Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que sólo está haciendo lo que es debido.
- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Califique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se

debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.

- e. Incluir mecanismos de retroalimentación: para evaluar el avance de metas. La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta. La retroalimentación la debe generar uno mismo y el supervisor. En los dos casos debe ser frecuente y recurrente.
- f. Ligar las recompensas a las metas logradas: es natural que los empleados pregunten "¿y que gano yo con eso?" cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es mas fácil contestar esa pregunta.

4.7. Remuneración y seguridad

Después de un análisis de puestos, también se debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada.

Dentro del ambiente laboral los riesgos de enfermedades profesionales, son muy escasas. Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional.

Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes dentro de una oficina administrativa.

4.7.4. Beneficios adicionales

Las prestaciones al personal representan un factor de importancia para atraer y conservar individuos de talento y conocimientos, es por tal razón se debe elaborar un programa de beneficios adicionales al personal, creado para satisfacer las necesidades especiales de quienes sirven a los intereses de la institución.

Las normas que rijan este plan de prestaciones deben ser planteadas sin dar lugar a ambigüedades, así como el plan debe ser revisado y divulgado por la administración de personal, a fin de que los beneficios realmente sean utilizados como motivación para el personal, como también para la adecuada administración de los mismos.

Para satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la institución y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal y profesional, se debe tomar en cuenta los beneficios siguientes:

- a. Actividades recreativas: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.
- b. Seguridad: desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- c. Protección y vigilancia: tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la institución, a su personal y sus pertenencias, de robo, incendio y otros.
- d. Vivienda: apoyar a los trabajadores con financiamiento de viviendas.

4.8. Clima organizacional

El clima organizacional como un factor importante en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas. Este es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de los usuarios de servicio.

Por las razones expuesta la administración de personal debe crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

4.9. Integración de personal

Para la integración de personal dentro de la institución de servicio, se debe dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera poder integrar el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no sean uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la función administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr una coordinación.

4.9.1. Desarrollo y supervisión

El desarrollo y la supervisión del personal de la institución deberá corresponderle al director de cada departamento o unidad, a su vez, el director de cada unidad o departamento será, supervisado por la administración general.

Con este sistema de recursos humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de Administración Pública -

INAP- los cuales realmente vienen a beneficiar no solo en conocimientos de los trabajadores sino a la institución.

Los trabajadores serán certificados, y de esta forma tener créditos como trabajador especializado. Se debe dotar de las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo de atención al público, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada.

4.9.2. Evaluación y promoción

El sistema de evaluación y promoción debe ser administrado también por la oficina de administración de personal, este sistema, tal como está planteado, es una herramienta útil que necesaria únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Se hace necesaria la implantación inmediata de la carrera administrativa para el empleado, pues permitirá contar con el personal adecuado, colocado y remunerado de acuerdo con su capacidad y experiencia.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1. Auditoría del sistema

Para el seguimiento de este proyecto es necesario realizar una auditoría de la administración de personal la cual se determina como un método de seguimiento que sea integrado como parte de un sistema estratégico.

Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la institución con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los directores de unidades como a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los empleados están cumpliendo sus responsabilidades.

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias institucionales generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.

- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

A continuación se presenta el diagrama de la auditoría de administración de personal.

Figura I. **Áreas que cubre una auditoria de Recursos Humanos**

Sistema de Información	
<p><u>Planes de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • Seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p><u>Desarrollo profesional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación

FUENTE: Administración de recursos humanos¹, p. 522.

¹William B. Werther. Keith Davis

5.1.1.Auditoría de calidad

Es la auditoría de calidad un sistema de recursos humanos que ayuda al análisis de las políticas y prácticas del sistema y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la institución o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

En sentido general, los principales objetivos que constituyen a la auditoría son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la institución en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humano e informático.

La auditoría de calidad no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamental y educativo. Inclusive cuando la auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la institución los esté cumpliendo y respetando.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de la institución un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

5.2. Revisión

Todo el sistema implementado deberá ser congruente con el plan de desarrollo, asegurando el mejoramiento. El objetivo principal es la actualización de los estatutos, reglamentos, lineamientos y políticas, que garanticen la planeación, programación de la ejecución del sistema.

Este criterio es básicamente para revisar que la información contenida en el real y susceptible de comprobarse. Además, deberá considerar que la información técnica como objeto de gasto, fondos, estructura programática, entre otros, sea la correcta. Además permitirá comprobar si la auditoria de calidad, perspectivas a futuro, seguimiento y capacitación hallan sido ejecutados.

5.3. Evaluación y control

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la institución.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la institución.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado no deseado.
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.4. Seguimiento

El seguimiento constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado.

Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

El seguimiento permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas.

5.5. Globalización

La institución debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda institución tiene que enfrentar la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Diversidad y perspectivas ambientales

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos.

De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: la, multiplicidad étnica, inmigrantes, entre otros. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

En este plan de seguimiento y mejora se debe contemplar la diversidad de mano de obra en cuanto a todos los sectores de la sociedad: mayas, xincas, garífunas y ladinos, se están preparando para ocupar un puesto en cualquier dependencia privada o pública.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio resulte la más probable.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de las autoridades y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la institución en función de los

propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de toda institución.

5.6. Planeación de la carrera profesional dentro de la empresa

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el trabajador durante su vida laboral, una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado determinado en un puesto de trabajo. Los empleados deben planear su carrera profesional.

La carrera profesional recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo a dónde quiere llegar.

Carrera

La carrera profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales, la institución posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen y los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la institución.

Planeación de la carrera

En la actualidad los departamentos de recursos humanos, consideran que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a

sus necesidades. Para que los empleados se desempeñen profesionalmente en una institución se les debe ofrecer:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

Desarrollo de la carrera

El desarrollo de la carrera es fruto de la planeación de la carrera profesional, comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la institución.

El desarrollo de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución
- d. Oportunidades de progreso

CONCLUSIONES

1. Los principios básicos de un sistema administrativo y de recursos humanos constituyen un sistema cuya premisa fundamental es concebir al trabajador dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.
2. La situación actual de la institución permitió proponer al sistema administrativo herramientas productivas, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Por tal razón, la importancia que se involucre la reorganización del sistema administrativo y de recursos humanos, para lograr mejores contribuciones del personal.
3. El análisis del comportamiento organizacional permite determinar si existe una administración proactiva. Este sistema se anticipan a los problemas y se toman acciones correctivas antes que estos surjan. Esto lleva a formular acciones eficaces y eficientes cuando se adopta una perspectiva proactiva.
4. Las condiciones laborales de los empleados son elementos de primera importancia en la institución, estas condiciones laborales aumentan el desempeño del recurso humano y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la entidad.

5. La función de la institución y del sistema administrativo de recursos humanos es mejorar los servicios, y esto inicia con diversas acciones para determinar sus necesidades a futuro mediante la planeación de recursos humanos, con base a las necesidades futuras de la institución, se procede al reclutamiento para contar con solicitudes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal.
6. Con la implementación del sistema y las políticas de servicios, la cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución, en donde los trabajadores se comprometen y son responsables para alcanzar los objetivos de la institución.
7. Con el mejoramiento del sistema administrativo y el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la administración.

RECOMENDACIONES

1. Considerar a los principios básicos de un sistema administrativo y al recurso humano como la parte más importante de la institución, y trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Y tomar en cuenta que los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.
2. Contar con la información necesaria de la situación de la institución y específicamente del departamento de personal con el propósito de tener el conocimiento de cada puesto y así ayudar a las diferentes unidades a planear y diseñar mejor los puestos.
3. Tener un comportamiento proactivo y atender los desafíos internacionales que se presentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global efectuando una contribución significativa a las estrategias de la institución.
4. Crear condiciones y un clima organizacional agradable, en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. De esta forma atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
5. Que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario del sistema administrativo y de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades

ypermitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes, con el propósito de mejorar los servicios a los usuarios.

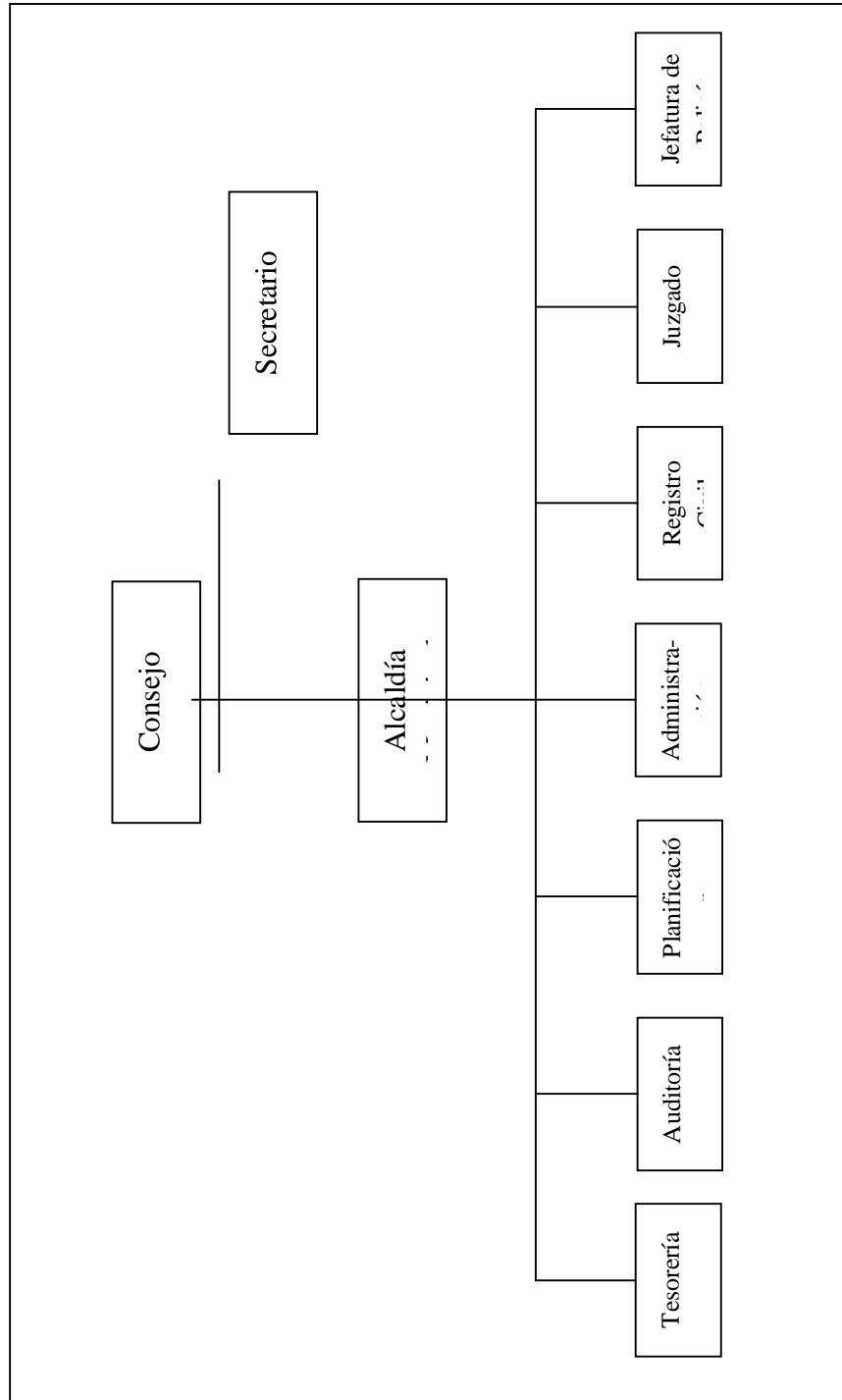
6. Implementar el sistema de reorganización del sistema administrativo y de recursos humanos y las políticas de servicio, de esta forma alcanzar las metas planeadas y los objetivos institucionales.
7. Dar seguimiento al sistema implementado con el objetivo de mejorar y fortalecer, tanto el sistema administrativo como la gestión de recursos humanos y que la medición del desempeño sean objetivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADDISON, Wesley. *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Iberoamericana, 1998. 20-26 p.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México: Trillas, 1984. 23-47 p.
3. ARMSTRONG, Michel. *Gerencia de recursos humanos, integrando el personal y la empresa*. Colombia: Legis, 1991. 141-167 p.
4. BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1999. 11-24 p.
5. CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Interamericana, 1994. 185-210 p.
6. DESSLER, G. *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall, 1979. 17-33 p.
7. Recursos humanos [en línea] www.monografías.com, [Consulta: 15 de julio de 2008].
8. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. 7a ed. México: Prentice Hall, 1996. 477-513 p.
9. WERTHER, William; KEITH, David. *Administración de personal y recursos humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill 2000. 45-50 p.

ANEXOS

Organigrama de la institución



Fuente: archivo institución

