



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

**ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL**

Kenny Moisés Pineda Peña

Asesorado por la Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez

Guatemala, marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

KENNY MOISÉS PINEDA PEÑA

ASESORADO POR LA INGA. MILBIAN KATTINA MENDOZA MÉNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo 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. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford de Hernández
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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:

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 06 de agosto de 2010.



Kenny Moisés Pineda Peña

Guatemala, 09 de diciembre de 2011

Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Apreciable Ingeniero Urquizú:

Por este medio hago de su conocimiento, como asesora del trabajo de graduación del estudiante **Kenny Moisés Pineda Peña**, carné **200515962** de la carrera de Ingeniería Industrial, revisé y aprobé dicho trabajo titulado **"ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL"**.

En tal virtud, solicito continuar con el trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez

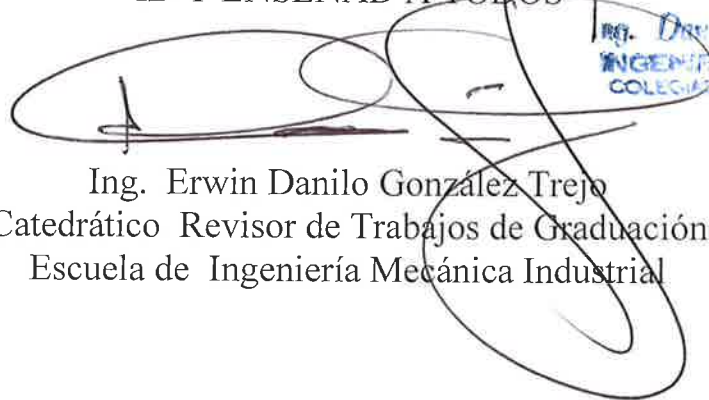
Colegiado No. 7418

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL**, presentado por el estudiante universitario **Kenny Moisés Pineda Peña**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO N.º 6,182

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

Guatemala, febrero de 2012.

/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 **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL**, presentado por el estudiante universitario **Kenny Moisés Pineda Peña**, 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, marzo de 2012.

/mgp



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: **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO BARRIOS, DEPARTAMENTO DE IZABAL**, presentado por el estudiante universitario: **Kenny Moisés Pineda Peña**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2012

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Mi padre Dios	Por estar siempre a nuestro lado dándonos sus maravillosas bendiciones y mostrándonos su perfecto amor.
Mis padres	David Pineda y Claudina Peña, por el apoyo incomparable que me dan.
Mis hermanos	Francisco, Douglas y Kevin (q.e.p.d.), por su apoyo.
Mi abuela	Albertina (q.e.p.d.), por el cariño y apoyo que me brindó.
Mis sobrinos	Owen, Yatzary, Kevin, Mia y Renato.
Mis amigos	Que siempre me han apoyado, sigamos adelante.
Mis compañeros	Por el tiempo que compartimos en los salones de clase.

AGRADECIMIENTOS A:

Mi familia	Por el apoyo que me brindaron.
Catedráticos	Por haberme brindado sus conocimientos para lograr ser un profesional.
Mi asesora	Ingeniera Kattina Mendoza, gracias por su ayuda y tiempo dedicado.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por abrir sus puertas y permitirme formar parte de tan prestigiosa casa de estudios.
Facultad de Ingeniería	Por hacer de mí un profesional con mucha capacidad.
Municipalidad de Puerto Barrios	Por permitir realizar mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La municipalidad	1
1.1.1. Definición	1
1.1.2. Ubicación	1
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Valores	4
1.2. Organización administrativa	5
1.2.1. Organigrama	5
1.2.2. Puestos	7
1.2.3. Funciones	7
1.3. Concepto de servicio	7
1.3.1. Formas de servicio	7
1.3.2. Evaluación del servicio	8
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD	9
2.1. Municipio de Puerto Barrios	9
2.1.1. Población	9
2.1.2. División político-administrativa	9

2.1.3.	Actividades principales	10
2.2.1.	Dependencias municipales.....	11
2.3.	Recursos Humanos.....	12
2.3.1.	Empleados municipales.....	13
2.3.2.	Jornada de trabajo.....	13
2.3.4.	Evaluación del desempeño.....	14
2.3.5.	Reglamento interno de trabajo	14
2.3.6.	Diagnóstico.....	15
2.3.7.	Capacitación.....	15
2.3.8.	Ubicación de los puestos de trabajo.....	15
3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	21
3.1.	Descripción de puestos de trabajo	21
3.1.1.	Secretaría	21
3.1.2.	Tesorería	22
3.1.3.	Oficina Municipal de Planificación (OMP).....	23
3.1.4.	Compras	24
3.1.5.	Policía Municipal.....	25
3.2.	Análisis de puestos de trabajo	25
3.2.1.	Estructura del análisis de puestos de trabajo	26
3.2.2.	Requisitos físicos e intelectuales.....	26
3.3.	Métodos de observación directa	27
3.3.1.	Característica	27
3.3.2.	Ventajas y desventajas.....	28
3.4.	Etapas en el análisis de puestos.....	29
3.4.1.	Planeación.....	29
3.4.2.	Preparación	30
3.4.2.	Ejecución.....	31

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA.....	33
4.1.	Manual de funciones	33
4.1.1.	Objetivos	33
4.1.2.	Aspectos legales	34
4.1.3.	Descripción y análisis de puestos	35
4.1.3.1.	Secretaría.....	36
4.1.3.2.	Departamento de Tesorería.....	39
4.1.3.3.	IUSI	43
4.1.3.4.	Dirección de Recursos Humanos.....	46
4.1.3.5.	Relaciones Públicas	48
4.1.3.6.	Oficina Municipal de Planificación (OMP).....	52
4.1.3.7.	Compras.....	55
4.1.3.8.	Policía Municipal.....	56
4.1.3.9.	Servicios generales (mantenimiento)	59
4.2.	Implementación del manual.....	61
4.2.1.	Análisis.....	61
4.2.2.	Aprobación.....	62
4.2.3.	Publicación.....	62
4.2.3.	Capacitación del manual.....	62
5.	MEJORA CONTINUA	63
5.1.	Evaluación del desempeño.....	63
5.1.1.	Métodos de evaluación a utilizar.....	63
5.1.1.1.	Método de investigación de campo	64
5.1.2.	Implementación de capacitaciones	71
5.1.3.	Necesidades requeridas	72
5.1.3.1.	Resultados	72
5.1.3.2.	Capacitaciones sugeridas con base en el departamento	73

5.1.3.3.	Ventajas competitivas	74
5.1.4.	Auditorías	74
5.1.4.1.	Internas.....	75
5.1.4.2.	Externas	76
CONCLUSIONES.....		79
RECOMENDACIONES		81
BIBLIOGRAFÍA.....		83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.....	2
2.	Organigrama de la Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.....	6
3.	Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.....	11

TABLAS

I.	Secretario Municipal.....	36
II.	Recepcionista.....	37
III.	Oficial de Secretaría.....	38
IV.	Tesorero Municipal.....	39
V.	Oficial 1º de Tesorería.....	40
VI.	Oficial 2º de Tesorería	41
VII.	Oficial 3º de Tesorería	42
VIII.	Administrador del IUSI.....	43
IX.	Secretaria del departamento del IUSI.....	44
X.	Oficial del IUSI	45
XI.	Director de Recursos Humanos.....	46
XII.	Secretaria de Recursos Humanos.....	48
XIII.	Encargado de Relaciones Públicas.....	49
XIV.	Secretaria de Relaciones Públicas.....	50
XV.	Oficial de Relaciones Públicas.....	51
XVI.	Coordinador General de la Unidad Técnica Municipal.....	52

XVII.	Sub-coordinador General de la Unidad Técnica Municipal.....	53
XVIII.	Asesor técnico de proyectos de la Unidad Técnica Municipal.....	54
XIX.	Encargado de compras.....	55
XX.	Encargado de bodegas.....	56
XXI.	Jefe de la Policía Municipal.....	57
XXII.	Agente de la Policía Municipal.....	58
XXIII.	Caporal General.....	59
XXIV.	Oficial de Mantenimiento.....	60
XXV.	Evaluación del desempeño a nivel operativo.....	65
XXVI.	Análisis de la operación.....	67
XXVII.	Evaluación del desempeño a nivel mandos medios y/o jefaturas.....	68
XXVIII.	Análisis de la operación.....	70
XXIX.	Ponderación de la evaluación del desempeño.....	73

GLOSARIO

Análisis	Acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y su significado.
Auditoría	Proceso sistemático para obtener y evaluar las evidencias relacionadas con informes sobre actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada.
Autónoma	Independiente.
Capacitación	Proceso que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades para aumentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.
COCODE	Consejos Comunitarios de Desarrollo.
Descripción	Explicar algo de forma detallada y ordenada.
Desempeño	Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados.

Empleado	Persona que desempeña un cargo o trabajo, y que a cambio de ello recibe un sueldo.
Evaluación	Conjunto de actividades programadas para recoger información e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.
Función	Actividad o conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos en orden a la consecución de un objetivo definido.
Manual	Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.
Municipalidad	Organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad.
Puesto	Unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador.
Reclutamiento	Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.
Responsabilidad	Cumplimiento de las obligaciones.

Selección

Acto de elegir un individuo, cosa u objeto entre un conjunto de elementos o individuos similares.

Servicio

Actividad de naturaleza, casi siempre intangible, que se realiza a través de la interacción entre dos personas.

RESUMEN

La Municipalidad de Puerto Barrios es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local. La municipalidad está constituida por más de un órgano para el ejercicio de las funciones y atribuciones que la ley les encomienda, tales órganos son el alcalde y el concejo.

El presente trabajo de graduación describe muy específicamente el análisis de puestos de trabajo para la Municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, de tal manera que facilite el cumplimiento y seguimiento de los principios básicos de la administración para la prestación de los servicios municipales a sus contribuyentes. También, describe el perfil o requisitos que debe reunir el empleado que ocupa cada puesto para el mejor desempeño.

La descripción del puesto consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización.

El análisis de puestos es el proceso que permite determinar los requisitos físicos e intelectuales, conocimientos y aptitudes que demanda su ejecución, los cuales son importantes para un desempeño exitoso, así como las condiciones de trabajo en que debe estar a cargo.

La descripción y análisis de puestos de trabajo es una herramienta de mucha utilidad para la municipalidad, así como para los encargados del reclutamiento y selección de personal debido a que por no contar con una descripción de los puestos se desconoce la responsabilidad de estos y por ende no se contrata al personal idóneo para ejercer dichos puestos.

Al realizar un análisis y describir los puestos de trabajo dentro de la municipalidad se determinará qué empleados requieren capacitación, para poder cubrir el puesto que están ejerciendo.

OBJETIVOS

General

Analizar los puestos de trabajo para el personal de la Municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, para que desempeñen sus funciones con un alto rendimiento.

Específicos

1. Analizar la ubicación del personal con base a sus conocimientos y habilidades.
2. Describir los puestos de trabajo para los empleados de la municipalidad.
3. Identificar la situación actual del personal de la entidad.
4. Diseñar capacitaciones para los empleados enfocados al puesto para el mejor desempeño en sus puestos.
5. Contribuir con el diseño de un buen manual el cual ayudará a los supervisores de personal para determinar si el empleado cumple con las funciones del puesto.
6. Mejorar el nivel de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo a través del análisis de éstos.

7. Especificar los puestos de trabajo en la entidad a través del manual de clasificación de puestos.

INTRODUCCIÓN

La municipalidad es la organización que se encarga de la administración de los bienes de un municipio para el funcionamiento y progreso del mismo, así como la inversión de la infraestructura y proyectos de servicios sociales.

Por ende, el presente trabajo de graduación pretende realizar una descripción y análisis de puestos de trabajo para el personal de la Municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados que laboran en dicha institución.

La descripción de puestos es un proceso de enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la entidad.

El análisis es el proceso de reunir y registrar los requisitos de los puestos de trabajo. Además de realizar este análisis, una evaluación que permita obtener el índice de desempeño de los empleados, el cual servirá de base para realizar capacitaciones a los trabajadores que lo requieran, esto con el objetivo de realizar las actividades de la mejor manera posible.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La municipalidad

Es una institución pública constituida por más de un órgano para el ejercicio de las funciones y atribuciones que la ley les encomienda, tales órganos son el alcalde, el concejo y los síndicos. El gobierno municipal corresponde al concejo municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio.

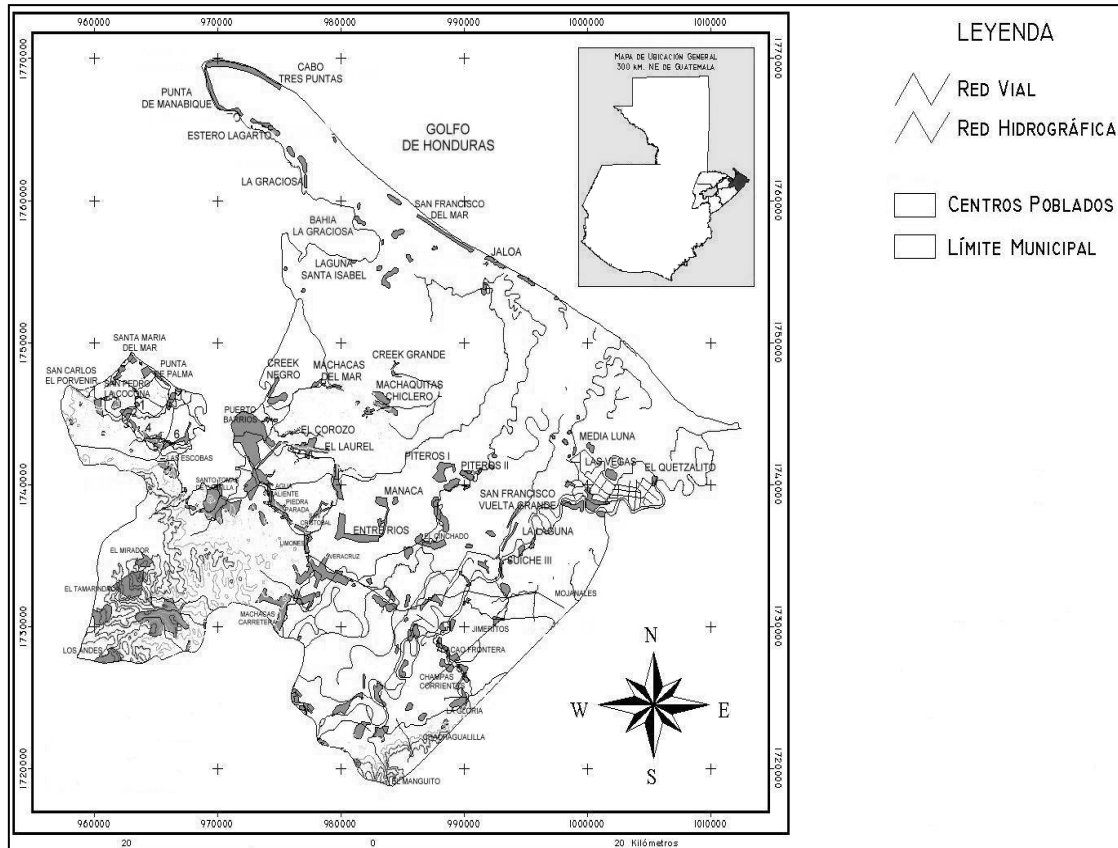
1.1.1. Definición

La municipalidad es la entidad gubernamental encargada de la administración de los bienes de un municipio para el mejor funcionamiento y desarrollo del mismo, así como la inversión de la infraestructura y proyectos de servicios sociales.

1.1.2. Ubicación

Puerto Barrios se encuentra ubicado en el extremo nororiental de la República de Guatemala, en los recodos de la bahía de Amatique, Océano Atlántico; colinda al norte con la bahía de Amatique y golfo de Honduras; al este con el golfo de Honduras y la República de Honduras; al sur con la República de Honduras y el municipio de Morales; al oeste con los municipios de Morales, y Livingston del departamento de Izabal.

Figura 1. **Municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal**



Fuente: Municipalidad de Puerto Barrios.

En el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal, la municipalidad se encuentra ubicada en 7^a calle, entre 5^a y 6^a avenida.

1.1.3. Misión

Definida como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una entidad, empresa u organización, porque pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. Una misión debe ser amplia, concreta, motivadora y posible.

La importancia de la misión es definir una identidad corporativa clara y determinada que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la entidad, de tal manera, que todos los miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

La Municipalidad de Puerto Barrios cuenta con una misión la cual es: “Ser una institución de derecho público, que se interesa por el bien común de todos los habitantes del municipio, tanto del área urbana como del área rural, con el compromiso de prestar y administrar los servicios públicos de la población bajo su jurisdicción territorial”.

1.1.4. Visión

Es el camino al cual se dirige la entidad a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Una visión debe ser realizable, y extensa en función del campo de visualización del futuro, alentadora, flexible y de lenguaje sencillo.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la entidad, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen las fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que integran la municipalidad.

La Municipalidad de Puerto Barrios cuenta con una visión la cual es: “Ser una institución que vele y garantice el fiel cumplimiento de las políticas del gobierno local, a través de ejercer y defender la autonomía municipal conforme lo establece la Constitución Política de la República y el Código Municipal”.

Asimismo, visualiza impulsar permanentemente, el desarrollo integral del municipio y resguardar su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico, la preservación de su patrimonio natural y cultural y, sobre todo, promover la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), en la solución de sus problemas.

1.1.5. Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de poderse realizar como persona.

Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. A continuación se describen los valores con que cuenta la Municipalidad de Puerto Barrios:

- Responsabilidad: valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- Compromiso: valor necesario para cumplir la misión que se desempeña en cualquier tipo de organización.
- Integridad: calidad o estado de ser de principios morales sanos; rectitud, honestidad, y sinceridad.
- Excelencia: conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, a la

población, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

- Trabajo en equipo: conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados, enfocando los problemas en todos sus niveles.

1.2. Organización administrativa

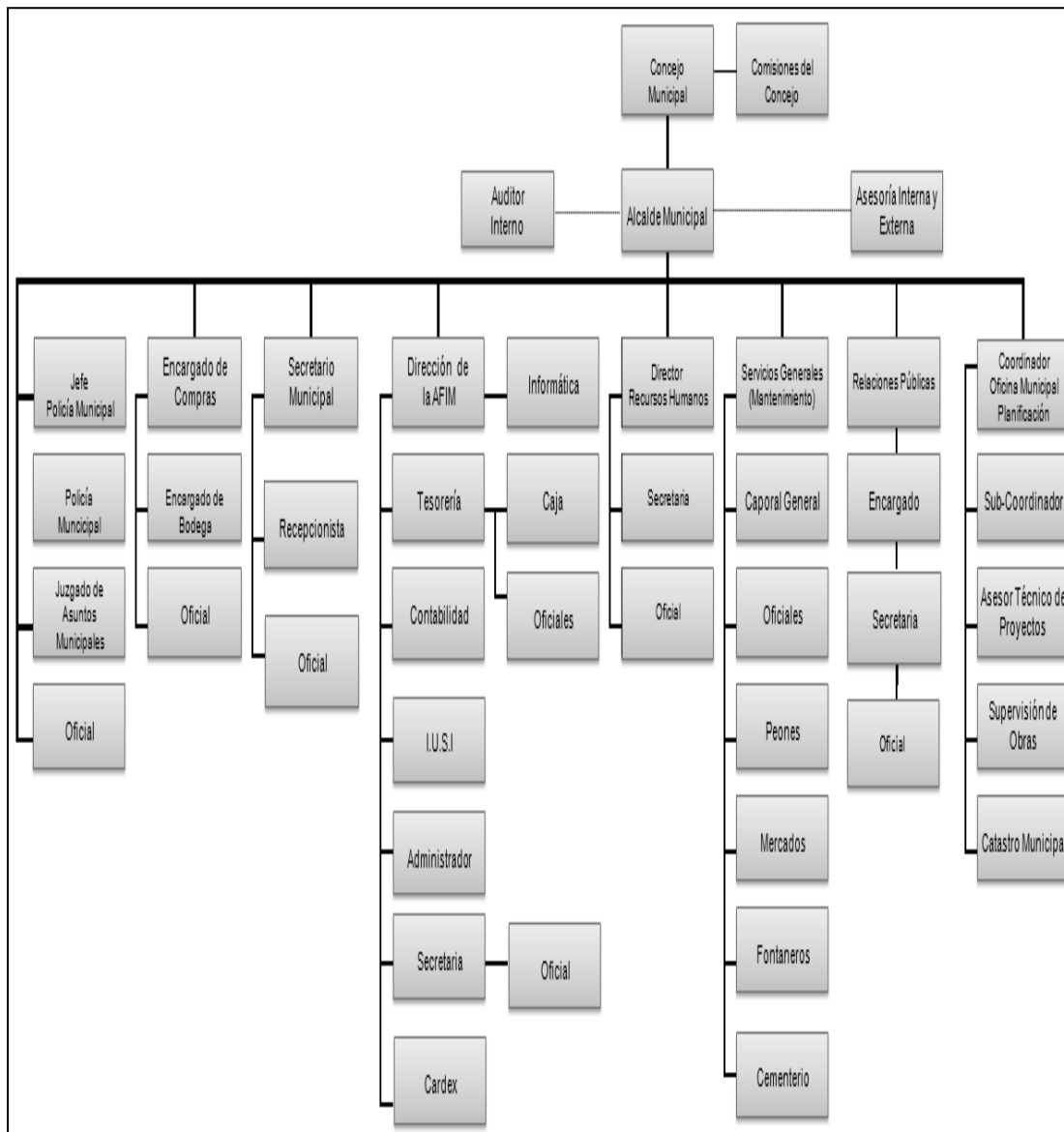
La organización administrativa es la que se encarga de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

1.2.1. Organigrama

Es un esquema de la organización de una entidad o empresa. Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada, y cumple con un rol informativo al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Puerto Barrios se encuentra dividida como se detalla en la figura 2.

Figura 2. Organigrama de la Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal



Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Puestos

Es el lugar o espacio físico en que una persona debe desarrollar algún tipo de actividad para obtener un sueldo o salario. A continuación se detallan los puestos de las oficinas que serán objeto de un estudio de análisis, con el propósito de mejorar el servicio en la municipalidad.

1.2.3. Funciones

Es la actividad o conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos en orden a la consecución de un objetivo definido. En la Municipalidad de Puerto Barrios, cada empleado tiene funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo.

1.3. Concepto de servicio

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza, casi siempre intangible, que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

1.3.1. Formas de servicio

Se determina que la municipalidad presta a la comunidad un servicio público siendo éste, el conjunto de prestaciones administrativas públicas, que tienen como finalidad la cobertura de determinadas prestaciones a los habitantes.

El servicio público se caracteriza, primordialmente, por satisfacer las necesidades de la comunidad o sociedad donde estos se llevan a cabo. Los servicios públicos pueden cumplir una función económica o social (o ambas), y pueden ser prestados de forma directa por las administraciones públicas, o bien de forma indirecta a través de empresas públicas o privadas.

1.3.2. Evaluación del servicio

Se evalúa el servicio que presta la municipalidad a la comunidad de esa región, considerando algunos factores que provocan fallas en el sistema del servicio, provocando la deficiencia del mismo.

A través de la evaluación del servicio, se podrán analizar los factores que afecta el mejoramiento del sistema que tiene la municipalidad con los servicios públicos que presta a los habitantes de este municipio y determinar estrategias que permitan mejorar la eficiencia en el sistema de los servicios públicos.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD

2.1. Municipio de Puerto Barrios

Puerto Barrios es una importante ciudad portuaria de Guatemala y cabecera departamental situada en la bahía de Amatique, en el mar Caribe, ubicada a 297 kilómetros de la ciudad capital. Tiene gran actividad comercial en los puertos Santo Tomás de Castilla y Puerto Barrios, donde atracan barcos comerciales y cruceros. De este punto se puede comenzar el recorrido fluvial por Río Dulce, en una extensión de 42 kilómetros.

El 19 de abril de 1920 fue elevado este lugar la categoría de municipio con el nombre de Puerto Barrios organizando su correspondiente municipalidad y el 17 de mayo de 1920, por Acuerdo Gubernativo se mandó trasladar a Puerto Barrios como la cabecera del departamento de Izabal.

2.1.1. Población

Actualmente, el número de habitantes que hay en el municipio de Puerto Barrios, según las proyecciones que realizó el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el 2010, a través del censo son: 100 360 habitantes.

2.1.2. División político-administrativa

Puerto Barrios, posee una municipalidad de 1ª categoría, con un área aproximada 1 292 kilómetros cuadrados. Su nombre geográfico oficial es Puerto Barrios, sus colindancias son:

- Norte: con la bahía de Amatique.
- Este: con el golfo de Honduras y la República de Honduras.
- Sur: con la República de Honduras y municipio de Morales (Izabal).
- Oeste: con los municipios de Morales, Los Amates y Livingston (Izabal).

Dentro de sus aldeas se encuentran:

- Santo Tomás de Castilla: que posee el puerto del mismo nombre, uno de los puertos más importantes de Guatemala, el cual maneja aproximadamente el 65% de todas las importaciones y exportaciones.
- Entre Ríos: sirve de límite entre la República de Honduras y Guatemala a través de una carretera interamericana que llega hasta Puerto Cortés, Honduras.

2.1.3. Actividades principales

Las actividades principales de la municipalidad son invertir en proyectos de infraestructura, de inversión social, a través de la recaudación de impuestos, como el cobro del boleto de ornato, impuesto único sobre inmuebles, también los aportes constitucionales, como el IVA-Paz, el aporte anual dado por la Empresa Nacional Santo Tomás de Castilla (EMPORNAC), y la Zona Libre de Comercio (ZOLIC).

2.2. Municipalidad de Puerto Barrios

La infraestructura de la entidad se encuentra en malas condiciones, los ambientes de cada área de trabajo son pequeños, los cuales requieren nuevas instalaciones para brindar un mejor servicio a la población.

Figura 3. **Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal**



Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Dependencias municipales

- Área de Tesorería
 - Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores del servicio de tesorería.
 - Administrar el Fondo Rotativo, y en casos necesarios, la caja chica de la municipalidad y establecer normas para el manejo y control de los fondos rotativos de las dependencias municipales.

- Administrar el sistema de caja única de la municipalidad, a manera de proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos para la toma de decisiones.

- **Área de Compras**

La persona que tiene encargada esta área es la responsable de la adquisición de bienes, materiales, suministros y servicios que necesite la municipalidad, para su administración y funcionamiento.

El encargado tiene que verificar la disponibilidad presupuestaria para la erogación solicitada; cotizar, analizar y comprar lo solicitado por parte de las diferentes unidades de la municipalidad. A la vez, verificar la calidad y el ingreso al almacén de los bienes, materiales y suministros adquiridos.

- **Área de Almacén**

Realiza el control y la custodia de todos aquellos insumos que se deban tener en inventario para abastecer las diferentes áreas y departamentos de la municipalidad.

También es la encargada de elaborar requisiciones de materiales cuando no haya en existencia para su abastecimiento.

2.3. Recursos Humanos

Departamento encargado de llevar el control de todos los empleados que tiene la municipalidad, como también, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos no cuenta con un análisis de puestos de trabajo, el cual mejoraría el nivel de desempeño de los empleados y los servicios que brinda la municipalidad a la población.

2.3.1. Empleados municipales

Son las personas que están al servicio de una municipalidad determinada, en relación de dependencia, también se le puede denominar servidores municipales o servidores públicos.

En la actualidad la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal cuenta con 320 empleados, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas para lograr de la municipalidad.

2.3.2. Jornada de trabajo

Se considera como jornada de trabajo al tiempo en que el trabajador realiza sus labores en el puesto de trabajo.

De conformidad con las actividades que se realizan para la prestación de los servicios municipales, las jornadas de trabajo serán establecidas por el alcalde municipal y de acuerdo con la ley.

- Área Administrativa

Según el artículo 24 del pacto colectivo, para el personal administrativo, su jornada de trabajo es de 07:00 a 12:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

- Policía Municipal

La jornada de trabajo para los agentes de la policía municipal son turnos de 24 horas por 24 horas, teniendo 2 grupos de agentes para llevar a cabo los turnos establecidos.

2.3.3. Reclutamiento y selección de personal

Al departamento de Recursos Humanos le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la entidad.

2.3.4. Evaluación del desempeño

En la municipalidad no se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados. Esto implica que los ascensos, traslados y demás acciones dentro del personal no sean justos y que el trabajador merezca una de estas acciones no sea seleccionado.

2.3.5. Reglamento interno de trabajo

En el acta 011-2006 de fecha 13 de marzo del 2006 en el punto segundo II.2, queda aprobado el actual reglamento interno de trabajo.

2.3.6. Diagnóstico

El análisis de las diferentes áreas que afectan, de forma directa, al recurso humano, debe enfocarse en una doble vertiente, una de ellas es la estrategia para el desarrollo y planificación de personal, comparando la situación actual con los requerimientos necesarios, para alcanzar los objetivos de la entidad, y la otra es operativa, para la administración de personal, como base para la gestión del recurso humano, sus procesos de información y cumplimientos legales.

2.3.7. Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la entidad. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

En la Municipalidad no se realizan capacitaciones, debido a que no lo tienen presupuestado, por lo que no la incluyen dentro del plan de trabajo.

2.3.8. Ubicación de los puestos de trabajo

Los puestos de trabajo que serán objeto de estudio para la descripción y análisis de los mismos, serán aquellas oficinas o departamentos que requieren una evaluación para determinar la mejora el servicio.

- Secretaría Municipal

El Secretaría Municipal cuenta con un secretario, quien, a la vez funge como secretario del alcalde. Para ser nombrado secretario se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y tener aptitud para optar al cargo, de conformidad con el reglamento municipal respectivo. También cuenta con una recepcionista y un oficial de secretaria.

- Departamento de Tesorería

La municipalidad tiene un tesorero, cuya responsabilidad es la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley, le corresponde realizar. A la vez, el departamento cuenta con oficiales de tesorería.

Para ser nombrado tesorero se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, perito contador o contador público y auditor, o tener certificado de aptitud, de conformidad con el reglamento de la materia.

- Impuesto Único Sobre Inmueble (IUSI)

La Municipalidad cuenta con un Departamento de IUSI que se encarga del cobro del impuesto para la recaudación de fondos. Éste cuenta con un administrador quien se encarga de planificar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la administración y recaudación del impuesto. El departamento también cuenta con una secretaria y un oficial.

- Dirección de Recursos Humanos

Esta dirección se encarga de velar por las compensaciones y elevar la eficacia y eficiencia del recurso humano de la municipalidad; también establece procedimientos para la selección, contratación, supervisión y evaluación del personal. Este departamento cuenta con un director y secretaria.

- Departamento de Relaciones Públicas

La Municipalidad cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas el cual se encarga de realizar las correctas comunicaciones, tanto internas como externas del trabajo y actividades que realiza la municipalidad y sus dependencias. Este departamento tiene un encargado de relaciones públicas, cuyo objetivo es velar porque se lleven a cabo estas funciones. También cuenta con la ayuda de una secretaria y un oficial del departamento.

- Oficina Municipal de Planificación (OMP)

El Concejo Municipal cuenta con una Oficina Municipal de Planificación, que coordinará y consolidará los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Esta cuenta con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías del Estado que integran el Organismo Ejecutivo. El departamento también lo integran un Sub-Coordinador y un asesor técnico de proyectos.

La OMP es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

El coordinador de la OMP deberá ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y profesional, o tener experiencia calificada en la materia.

Las municipalidades podrán contratar en forma asociativa los servicios de un coordinador para la OMP.

- Departamento de Compras

Una municipalidad cuenta con un departamento de compras, responsable de velar por las requisiciones que necesiten los otros departamentos para su funcionamiento, al mismo tiempo, para prevenir cualquier inconveniente con los insumos, debe mantener un *stock* en bodega que éste a su vez deberá llevar el control respectivo de lo que recibe y entrega. El departamento tiene un encargado de compras y uno de bodega.

- Policía Municipal

Están bajo las órdenes del alcalde. Será integrada conforme a sus necesidades, los requerimientos del servicio y los valores, principios, normas y tradiciones de las comunidades del municipio.

En el ejercicio de sus funciones, la Policía Municipal, observará las leyes de la república y velará por el cumplimiento de los acuerdos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones emitidas por el Concejo Municipal y el alcalde,

respetando los criterios básicos de las costumbres y tradiciones propias de las comunidades del municipio. Un reglamento normará su funcionamiento. (Art.79 Código Municipal). El departamento cuenta con un jefe de la policía, así como los agentes policiales.

- Servicios generales (mantenimiento)

Esta dirección se encarga del buen mantenimiento de las calles, drenajes y jardines. Se lleva a cabo con los empleados que se encuentran en este departamento; el caporal general que se encarga de velar por el cumplimiento de los diferentes trabajos del personal a su cargo (oficiales de mantenimiento).

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1. Descripción de puestos de trabajo

Como se describió en el capítulo 2, en el inciso de Recursos Humanos, actualmente la municipalidad nunca ha realizado un análisis de puestos, por lo que a continuación se presenta una propuesta de mejoramiento con el análisis de puestos de trabajo y el procedimiento que se requiere para realizarlo.

El análisis de puestos es un documento, el cual consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman, y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En éste se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo realiza, cómo y para qué lo hace.

3.1.1. Secretaría

Cuenta con un secretario municipal, una recepcionista y el oficial de secretaría, quienes dirigen y ordenan los trabajos de la secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde.

- Secretario municipal

Es nombrado por el Concejo Municipal para llevar a cabo la coordinación de las actividades que se realicen en la Secretaría Municipal colaborando en las sesiones del Concejo para levantar las actas y llevar la correspondencia del alcalde.

- Recepcionista

Es contratada por el alcalde municipal, es responsable de colaborar con toda la administración en tareas como recepción y ordenamiento de documentos que ingresan y egresan de la municipalidad.

- Oficial de Secretaría

Es nombrado por el Concejo Municipal y aprobado por el secretario municipal, le corresponde brindar la colaboración necesaria para que todas las actividades que se realicen en la dependencia sean entregadas con toda eficiencia y en el momento oportuno.

3.1.2. Tesorería

Este departamento tiene la función de registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, presentar al Concejo Municipal en el curso del mes de enero de cada año la cuenta general de su administración durante el año anterior para que sea examinada y aprobada. A continuación se presenta las responsabilidades de los empleados del departamento.

- Tesorero Municipal

Es el funcionario directamente responsable de dirigir la actividad de recaudación de los ingresos municipales. Le corresponde ejercer control sobre los encargados de la recaudación, (colaboradores).

- Oficial 1º de Tesorería

Es el encargado de operar los ingresos y egresos de la municipalidad así como la planilla y otras operaciones contables. Ejecuta trámites de los expedientes que ingresan a tesorería y elabora conciliaciones bancarias mensuales, actualizando el saldo disponible en cada cuenta.

- Oficial 2º de Tesorería

Encargado de elaborar tarjetas de presupuesto para su debido control, elaboración de planillas de extras, personal permanente, jornales y de contrato, calcular la nómina por año para cada partida. También de manejar el presupuesto de la manera más eficiente.

- Oficial 3º de Tesorería

Es el encargado de la recaudación de fondos provenientes de arbitrios, tasas y contribuciones municipales a través del departamento de caja. También llevar un control exacto de los ingresos y entregarlos diariamente a tesorería, brindar atención amable y respetuosa a los contribuyentes.

3.1.3. Oficina Municipal de Planificación (OMP)

Es la encargada de mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.

- Coordinador general de la Unidad Técnica Municipal

Su naturaleza es de planificar y priorizar las obras municipales, así como colaborar con la municipalidad como el ente que se encarga de llevar a cabo toda la infraestructura.

- Sub-coordinador general de la Unidad Técnica Municipal

Encargado de organizar, planificar y coordinar los proyectos comunitarios del trabajo técnico en el campo.

- Asesor técnico de proyectos de la Unidad Técnica Municipal

Le corresponde asesorar la factibilidad y viabilidad de los proyectos, colaborando en la planificación y priorización de los mismos. También evalúa, supervisa y aprueba los proyectos.

3.1.4. Compras

Es la unidad encargada de velar porque se ejecuten los procedimientos que enmarcan la ley de contrataciones del Estado, para la adquisición de bienes y servicios que se requiera.

- Encargado de compras

Debe realizar trabajo administrativo del control de las compras que el departamento lleva acabo, cotizando previamente los precios de los artículos a comprar.

- Encargado de bodega

Almacenar insumos y materiales para el uso de todos los departamentos, para que puedan brindar un buen servicio a los empleados.

3.1.5. Policía Municipal

La Policía Municipal observa las leyes de la república y vela por el cumplimiento de los acuerdos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones emitidas por el Concejo Municipal y el alcalde, respetando los criterios básicos de las costumbres y tradiciones propias de las comunidades del municipio. La integran un jefe y agentes municipales.

- Jefe de la Policía Municipal

Es contratado como tal por el Concejo, con la aprobación del alcalde en la vigilancia y seguridad en las diferentes dependencias.

- Agente de la Policía Municipal

Es contratado por el jefe del departamento con la aprobación del alcalde, con el fin de cooperar en la vigilancia y seguridad en las diferentes dependencias municipales.

3.2. Análisis de puestos de trabajo

El objetivo de un análisis de puestos de trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y de los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

3.2.1. Estructura del análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos es el proceso que permite determinar los requisitos físicos e intelectuales, conocimientos y aptitudes que demandan para su ejecución, los cuales son importantes para un desempeño exitoso.

3.2.2. Requisitos físicos e intelectuales

Los requisitos físicos que el empleado necesita para la ejecución satisfactoria de sus funciones son:

- Capacidad visual
- Habilidad
- Complexión física (uso exclusivo para policías municipales)

En los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada son:

- Experiencia.
- Iniciativa.
- Adaptación al cargo.

3.2.3. Condiciones de trabajo

Son las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien, para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de trabajo: debe ser cómodo y agradable, el cuál influye en el rendimiento laboral esperado de cada empleado.
- Riesgos de trabajo: son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en la ejecución de su trabajo.

3.3. Métodos de observación directa

En este método se hace un análisis del puesto que se efectúa observando al empleado de manera directa y dinámica en su puesto ejerciendo sus funciones; mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y preciso.

3.3.1. Característica

El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

3.3.2. Ventajas y desventajas

- Ventajas
 - Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
 - No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
 - Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
 - Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué, cómo y por qué lo hace).

- Desventajas
 - Costo elevado, porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
 - La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
 - No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

3.4. Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

3.4.1. Planeación

En ésta se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos, para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la entidad, pueden darse los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si éste se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.
- Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén con mayor disposición de cooperar.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: éstos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

- Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios: de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.
 - Dimensionamiento de los factores de especificaciones: éstos constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que es necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
 - Graduación de los factores de especificaciones: un factor se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

3.4.2. Preparación

En esta etapa se reúnen a las personas para preparar los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: los individuos a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con el objetivo de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

3.4.3. Ejecución

En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional: las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis.

- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la entidad.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

4.1. Manual de funciones

El manual describe en forma detallada las funciones de cada empleado, de tal manera que se facilite el cumplimiento y seguimiento de los principios básicos de la administración, para la prestación de los servicios municipales a sus contribuyentes. También describe el perfil o requisitos que debe reunir el empleado que ocupa cada puesto, para el mejor desempeño.

4.1.1. Objetivos

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas áreas, indicando principalmente, las tareas que les correspondan y las exigencias que requiere la persona, para que puedan desempeñarlo con la mayor eficiencia.
- Apoyar en la toma de decisiones para el crecimiento de la municipalidad, mediante la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.
- Contar con un documento que sirva de guía a los nuevos empleados en el que se pueda consultar las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Mejorar el desempeño de los empleados en las labores de la administración municipal.

4.1.2. Aspectos legales

Los empleados se rigen por la ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal, los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley, según el artículo 80 del Código Municipal.

Ley de Servicio Municipal, artículo 21; sistema de clasificación: la oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades debe crear un sistema de clasificación de puestos comprendidos en el servicio municipal, agrupándolos en clases. Asimismo mantener al día un manual de especificaciones de clases y puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencia; así como un reglamento que fije las normas para la administración del sistema de clasificación de puestos a efecto de que las municipalidades puedan tomarla en cuenta para la contratación de su personal.

El manual de especificaciones de clases de puestos a que se refiere el presente artículo, es un documento de carácter eminentemente técnico y complementario a la presente ley.

Ley de Servicio Municipal, artículo 22; objeto y contenido de la clasificación de puestos: cada una de las clases de puestos debe comprender a todos los puestos que requieran el desempeño de deberes semejantes en cuanto a autoridad, responsabilidad e índole del trabajo a ejecutar, de manera que sean necesarios análogos requisitos de educación formal, capacitación, instrucción, experiencia, capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, para desempeñarlos con eficiencia.

Las pruebas de aptitud y conocimiento pueden utilizarse al seleccionar a los candidatos que desempeñarán puestos dentro del servicio de carrera; y que la misma escala de salarios pueda aplicarse en circunstancias de trabajo, desempeñando en igualdad de condiciones y categorías, eficiencia y antigüedad. Cada clase debe ser designada con un título que represente la naturaleza de los deberes de los puestos incluidos en esta ley, y dicho título deberá ser usado en los expedientes y documentos relacionados con nombramientos, administración de recursos humanos, presupuestos y cuentas.

Las especificaciones de clases de puestos del manual pueden organizarse en series y grupos ocupacionales, determinados por la diferencia de importancia, dificultad, autoridad, responsabilidad, valor y tipos de trabajo de que se trate.

4.1.3. Descripción y análisis de puestos

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, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación que el cargo exige, para ser desempeñado de manera adecuada.

4.1.3.1. Secretaría

El departamento de Secretaría lo integran: Secretario Municipal, Recepcionista y Oficial de Secretaría. En las tablas I, II y III se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla I. **Secretario Municipal**

Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal	
Descripción del puesto	Certifica las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o del concejo municipal.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none">• Ser guatemalteco de origen.• Ser ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos.• De preferencia ser abogado y notario colegiado y hábil para el ejercicio de sus profesiones.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none">• Lograr que el servicio del departamento de secretaría sea eficiente y eficaz, a través de una buena administración.• Esta dependencia tiene comunicación directa con el Concejo Municipal, el alcalde municipal, los alcaldes auxiliares y con instituciones externas.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo cómodo.• Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Recepcionista**

Jefe inmediato superior: Secretario Municipal	
Descripción del puesto	Archiva cartas, providencias, resoluciones de solicitudes y contrataciones que se generan en la alcaldía y secretaría.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de secretaria. • Tener experiencia con plantas telefónicas. • Buenas relaciones interpersonales y de comunicación. • Poseer 2 años de experiencia.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Ser ayuda en responder el teléfono con agilidad y eficiencia y la recepción de todos los documentos que ingresen y egresen de la municipalidad. • Este puesto se relaciona con todas las dependencias de la municipalidad ya que se reciben llamadas y mensajes para los demás empleados además existen comunicación con comités de mejoramiento de las aldeas y población en general. 	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Oficial de Secretaría**

Jefe inmediato superior: Secretario Municipal	
Descripción del puesto	Extiende constancias para trámites de cambios de placas de particulares a placas de alquiler, providencias a las diferentes comisiones del Concejo Municipal.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador o bachiller en ciencias y letras. • Tener conocimientos amplios en leyes y reglamentos de contribuciones por mejoras municipales y demás que tengan que ver con su labor. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ayuda directa al secretario municipal en todas las funciones que éste realiza, logrando un mejor servicio a la comunidad y eficiencia en los procesos de proyectos de obras, tanto urbanas como rurales que maneja la dependencia. • Este puesto tiene relación con el Concejo Municipal, el alcalde, el secretario, la recepcionista, obras municipales y planificación, rastro, catastro y todos los empleados. • Además se relaciona con las empresas que se proponen para realizar obras municipales por cotización o licitación dueños de transportes pesados y colectivos, personas individuales que deseen inscribir sus matriculas de fierro y toda la población en general. • Velar por el buen funcionamiento entre del departamento y entre los compañeros de trabajo de otros departamentos.

Continuación tabla III.

	<ul style="list-style-type: none"> • Darle seguimiento a los documentos recibidos hasta su resolución final y archivo. • Certificar los puntos de acta del honorable Concejo Municipal.
	Condiciones de trabajo:
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.2. Departamento de Tesorería

El departamento de Tesorería lo integran: Tesorero Municipal, Oficial 1º, Oficial 2º y Oficial 3º de Tesorería. En las tablas IV, V, VI y VII se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla IV. **Tesorero Municipal**

Jefe superior inmediato: Alcalde municipal	
Descripción del puesto	Rendir cuentas a la Corporación Municipal en su sesión inmediata para que resuelva los pagos que haga por orden del alcalde y que a su juicio no estén basados en ley, lo que le eximirá de toda responsabilidad.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco de origen. • Ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos. • Título de perito contador, contador y auditor público, o tener certificado de aptitud de conformidad con el reglamento de la materia.

Continuación tabla IV.

	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • La recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales. • La ejecución de los pagos que de conformidad con la ley proceda hacer. • Este puesto tiene relación con todas las dependencias de la municipalidad, porque cualquier pago que se genera para los fondos generales se deberá depositar y registrar en la tesorería municipal. También se encarga de los pagos a los empleados, por lo tanto se relaciona con todos y cada uno de ellos.
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Oficial 1º de Tesorería**

Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal	
Descripción del puesto	Elaboración de planillas del IGSS, plan de prestaciones y conciliaciones bancarias mensuales, actualizando el saldo disponible de cada cuenta.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador. • Tener un año de experiencia en puesto similar.

Continuación tabla V.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento de computación. • Buenas relaciones humanas. • Ser de reconocida honorabilidad y confianza.
	Requisitos físicos:
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidades del puesto:
	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar los ingresos y egresos de la municipalidad. • Ayudar al tesorero municipal en controlar el gasto del presupuesto municipal.
	Condiciones de trabajo:
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Oficial 2º de Tesorería**

Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal	
Descripción del puesto:	Elaboración de tarjetas de presupuesto para llevar el control del mismo, planillas de horas extras, personal permanente jornales y de contrato; llevar el control del libro contable mensualmente.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador. • Tener un año de experiencia en puesto similar. • Tener conocimiento de computación. • Buenas relaciones humanas.

Continuación tabla VI.

	Requisitos físicos:
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidades del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar al Tesorero Municipal en el control del presupuesto municipal. • Tener las planillas listas y en orden cada 15 días para proceder a los respectivos pagos de salarios. • Mantener al día y en orden los libros de ingresos y egresos para su debido control.
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. <p>Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Oficial 3º de Tesorería**

Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal	
Descripción del puesto	Recaudación de fondos provenientes de los arbitrios, tasas y contribuciones municipales, orientar a los contribuyentes en lo que a sus pagos municipales se refiere.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador. • Tener un año de experiencia en puesto similar. • Ser de reconocida honorabilidad y confianza.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Continuación tabla VII.

	Responsabilidades del puesto:
	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar al tesorero municipal en el control de los ingresos municipales a caja provenientes de arbitrios y contribuciones. • Llevar un control exacto de los ingresos y entregarlos diariamente a tesorería. • Brindar atención amable y respetuosa a los contribuyentes.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.3. Impuesto Único Sobre Inmueble (IUSI)

El departamento del IUSI lo integran: Administrador, Secretaria y Oficial de IUSI. En las tablas VIII, IX, y X se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla VIII. **Administrador del IUSI**

Jefe inmediato superior: Tesorería Municipal	
Descripción del puesto	Captar de los fondos provenientes del impuesto único sobre inmuebles. Vela por el cumplimiento de las labores del departamento y establece procedimientos que permitan la agilización en la recepción de los documentos que ingresan al departamento.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios preferentemente jurídicos.

Continuación tabla VIII.

	Responsabilidad del puesto:
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la administración y recaudación del impuesto único sobre inmuebles • Atender eficientemente y amablemente a los contribuyentes • Administrar eficientemente la recaudación del impuesto.
	Condición de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Secretaria del departamento del IUSI**

Jefe inmediato superior: Administrador del departamento del IUSI	
Descripción del puesto	Colaborar en todas las funciones inherentes a su puesto y en atender y resolver problemas del contribuyente. Ingresar, actualiza y emite los reportes en el equipo de cómputo. También clasifica y archiva la correspondencia.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de secretaria oficinista. • Tener experiencia mínima de un año en puesto similar. • Tener conocimiento en programas de computación.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Continuación tabla IX.

	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener ordenada, clasificada y archivar la correspondencia. • Contestar con amabilidad y educación las llamadas telefónicas. • Darle trámite a la correspondencia recibida. • Asistir al Administrador del IUSI, en los trámites correspondientes a la recaudación del impuesto.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Oficial del IUSI**

Jefe inmediato superior: Administrador del departamento del IUSI	
Descripción del puesto	Calcular en orden de pago sobre el impuesto, elabora órdenes de pago de impuesto, multas e intereses. También registra y actualiza los archivos de tarjetas de control de pagos.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título a nivel diversificado como: perito contador, perito en administración de empresas con orientación en computación o bachiller en ciencias y letras. • Manejo de computación. • Experiencia mínima un año en puesto similar.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.

Continuación tabla X.

	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención amable y respetuosa a los contribuyentes. • Efectuar los cálculos del impuesto de acuerdo a lo estipulado por la ley. • Visitar a los contribuyentes. • Mantener actualizados los libros de cuentas corrientes, de registro de inmuebles y de matrículas municipales. • Auxiliar al administrador en lo que a la promoción y recaudación del impuesto se refiere.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.4. Dirección de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos lo integran: Director y Secretaria. En las tablas XI, y XII se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XI. **Director de Recursos Humanos**

Jefe inmediato superior: Secretaría Municipal	
Descripción del puesto	Atender las peticiones y reclamos que presente el sindicato, por situaciones de índole laboral. Hacer los cambios necesarios de personal de un centro de trabajo a otro. También lleva el control de llamadas de atención, despidos y suspensión laboral.

Continuación tabla XI.

Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener grado académico, de preferencia en administración de empresas. • Experiencia mínima de 5 años en manejo de personal, como jefe de personal o de Recursos Humanos. • Buenas relaciones humanas. • Buenas relaciones interpersonales.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Control y manejo del personal. • Atender las peticiones y reclamos que presenten los trabajadores municipales. • Que el personal esté ubicado en el puesto para el que fue nombrado y de acuerdo a su capacidad. • En ausencia del alcalde revisar la documentación que presenten los aspirantes a una plaza y asegurarse que llenen los requisitos, practicando las pruebas de evaluación de capacidad, aptitud y habilidades, para tener personal capacitado para cada puesto.
	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Secretaria de Recursos Humanos**

Jefe inmediato superior: Director de Recursos Humanos	
Descripción del puesto:	Elaborar constancias de trabajo, trámites para jubilados como: solicitudes, llenar formularios del plan de prestaciones. Llevar el control del libro de asistencia de los empleados.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de secretaria oficinista. • Buenas relaciones humanas. • Experiencia mínima de dos años en puesto similar. • Buena mecanografía y ortografía.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener ordenada, clasificada y archivar la correspondencia. • Contestar con amabilidad y educación las llamadas telefónicas. 	
Condiciones de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.5. Relaciones Públicas

El departamento de Relaciones Públicas lo integran: Encargado, Secretaria y Oficial. En las tablas XIII, XIV y XV se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XIII. **Encargado de Relaciones Públicas**

Jefe inmediato superior: Secretaría Municipal	
Descripción del puesto	Mantener informada a la población de la labor que realiza la actual Corporación Municipal, realizar estrategias para mantener la buena imagen de la misma, elaborar boletines de prensa de las actividades realizadas por la municipalidad y enviarlos a las emisoras locales para su divulgación. Elaborar álbum de actividades realizadas por el Alcalde.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser periodista o maestro. • Buenas relaciones interpersonales.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una estrecha relación con los medios de comunicación social, para información inherente a la labor edilicia. • Velar por que la información que llegue a los medios sea apegada a la verdad. • Representar al señor alcalde en actividades a las que no pueda asistir ni él ni miembros del Concejo, cuando lo requiera. • Responsable de la realización de entrevistas, para luego transmitir las en los medios de comunicación radial.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en diferentes lugares, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Secretaría de Relaciones Públicas**

Jefe inmediato superior: encargado de Relaciones Públicas	
Descripción del puesto	Recibir correspondencia y documentos relacionados a recursos humanos y distribuirlos a quien corresponda, darle trámite a las solicitudes de transmisión de mensajes, mantener al día y en orden el archivo, así como apoyar al encargado de relaciones públicas en las actividades propias del departamento.
Especificación del puesto	<p>Requisitos intelectuales</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Título de secretaria comercial. • Buenas relaciones humanas e interpersonales. • Buen manejo mecanográfico. • Buena ortografía. • Conocimientos de computación. <hr/> <p>Requisitos físicos</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. <hr/> <p>Responsabilidad del puesto</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Darle seguimiento hasta su finalización al trámite de solicitudes de publicaciones o anuncios. • Brindar atención amable y eficiente al público en general. <hr/> <p>Condiciones de trabajo:</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Oficial de Relaciones Públicas**

Jefe inmediato superior: encargado de Relaciones Públicas	
Descripción del puesto	Realizar entrevistas y las transmite en los medios de comunicación radial, darle trámite a asuntos informativos provenientes de la población.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador, maestro o periodista. • Buenas relaciones interpersonales. • Experiencia mínima de dos años en puesto similar.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir información confiable y veraz. • Elaborar y darle trámite a los boletines de prensa. • Mantener una buena relación con los diferentes medios de comunicación social y cultural. • Dar un trato amable y respetuoso a todas las personas con las que tengan relación. 	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en diferentes lugares, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia. 	

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.6. Oficina Municipal de Planificación (OMP)

El departamento de la OMP lo integran: Coordinador General, Subcoordinador y Asesor Técnico de Proyectos. En las tablas XVI, XVII y XVIII se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XVI. **Coordinador General de la Unidad Técnica Municipal**

Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal	
Descripción del puesto:	Solicitar, evaluar, supervisar y aprobar los proyectos de infraestructura.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de educación superior. • Poseer don de mando y control. • Experiencia mínima de 5 años en puesto similar.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física para el trabajo de campo.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los proyectos presentados para verificar su factibilidad. • Supervisar que los proyectos se elaboren con todos los aspectos que deben contener, que estén completos. • Aprobar los proyectos por prioridades y que sean viables.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Sub-coordinador general de la Unidad Técnica Municipal**

Jefe inmediato superior: Coordinador General	
Descripción del puesto	Aportar, mejorar y sugerir para la toma de decisión, evaluar al personal de campo.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • De preferencia título universitario o por lo menos a nivel diversificado. • Buenas relaciones interpersonales. • Don de mando y control. • Tener conocimiento del área rural.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física para el trabajo de campo.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las necesidades de las comunidades y priorizarlas. • Programar y organizar las actividades de los técnicos en el campo.
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Asesor técnico de proyectos de la Unidad Técnica Municipal**

Jefe inmediato superior: Coordinador General	
Descripción del puesto	Asesorar la factibilidad y viabilidad de los proyectos, colaborando en la planificación y priorización de los mismos. Evaluar, supervisar y aprobar los proyectos.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Civil. • Experiencia mínima 3 años en el área de proyectos. • Buenas relaciones interpersonales.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física para el trabajo de campo.
	Responsabilidad del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Ser de estrecha ayuda al Coordinador General de Unidad Técnica en todas sus actividades, buscando la mayor satisfacción de los solicitantes en las obras que se llevan a cabo. • Asesorar los proyectos del departamento. 	
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.7. Compras

El departamento de la OMP lo integran: encargado de compras y encargado de bodega. En las tablas XIX, y XX se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XIX. Encargado de compras

Jefe inmediato superior: Secretaría Municipal	
Descripción del puesto	Cotizar, comprar materiales e insumos de las dependencias de la municipalidad, liquidar facturas por las compra realizadas.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none">• Tener como mínimo cursado estudios diversificados.• Conocimientos contables y matemáticos.• Experiencia mínima 5 años en puesto similar.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse que los productos tengan las especificaciones requeridas.• Elaborar papelería para la liquidación del pago respectivo.• Ingreso a almacén de lo comprado.
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo cómodo.• Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Encargado de bodega**

Jefe inmediato superior: encargado de compras	
Descripción del puesto:	Almacenar materiales y herramientas para el uso especialmente del área de mantenimiento, colaborar con el departamento para que puedan brindar un buen servicio a la población.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Haber cursado estudios diversificados. • Experiencia mínima 2 años en puesto similar. • Honradez reconocida. • Buenas relaciones interpersonales.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y almacenar los insumos y materiales. • Velar porque los mismos se mantengan en buen estado. • Es responsable de todo lo que exista dentro de la bodega.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo cómodo. • Requiere permanecer sentado la jornada.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.8. Policía Municipal

El departamento de la Policía Municipal lo integran: Jefe y Agentes policiales. En las tablas XXI, y XXII se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XXI. **Descripción del puesto de Jefe de la Policía Municipal**

Jefe inmediato superior: Alcaldía	
Descripción del puesto	Cumplir y hacer cumplir el reglamento de la Policía Municipal, dirigir e inspeccionar el servicio de vigilancia, velar por la ejecución de las disposiciones emanadas de la Alcaldía.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Haber cursado estudios del primer año de educación secundaria. • Tener conocimientos de leyes y reglamentos municipales. • Poseer experiencia de 2 años en puesto de seguridad relacionados con asuntos de policía. • Habilidad para establecer buenas relaciones con el personal subalterno y con el público en general.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física adecuada.
	Responsabilidad del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar a los policías municipales y velar por la seguridad de los habitantes del municipio, regulando el orden público, custodiando la municipalidad y sus dependencias. • Este puesto tiene relación y comunicación con todas las dependencias de la municipalidad, ya que es el encargado de la supervisión y control de la seguridad en los servicios públicos en general. 	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en diferentes lugares, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fractura 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Descripción del puesto de Agente de la Policía Municipal**

Jefe inmediato superior: Jefe de la Policía Municipal	
Descripción del puesto	Guardar y vigilar los edificios e instalaciones municipales, trabajar en colaboración con la Policía Nacional Civil cuando sea necesario.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de trabajo de policía. • Habilidad en el manejo de armas de defensa personal. • Algún conocimiento de leyes y reglamentos relacionados con su trabajo. • Habilidad para expresarse en forma clara y concisa, verbalmente y por escrito. • Haber prestado servicio militar, o haber trabajado en cualquier ramo de policía a nivel estatal o particular.
	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física adecuada.
Especificación del puesto	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar a los policías municipales y velar por la seguridad de los habitantes del municipio, regulando el orden público, custodiando la municipalidad y sus dependencias. • Este puesto tiene relación y comunicación con todas las dependencias de la municipalidad, ya que es el encargado de la supervisión y control de la seguridad en los servicios públicos en general. • Cumplir las disposiciones de sus superiores. • Hacer un reporte diario de sus actividades al superior inmediato. • Velar por el funcionamiento regular de los servicios municipales, en beneficio de los vecinos.

Continuación tabla XXII.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir estrictamente con el reglamento de la Policía Municipal. • Realizar otras tareas afines que le sean asignadas.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en diferentes lugares, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.9. Servicios generales (mantenimiento)

El departamento de la Servicios generales (mantenimiento) lo integran: Caporal general y Oficial. En las tablas XXI, y XXII se muestra la descripción correspondiente a estos puestos.

Tabla XXIII. **Caporal general**

Jefe inmediato superior: Encargado de servicios generales	
Descripción del puesto	Controlar a las cuadrillas de trabajo para la eficiente elaboración de los trabajos municipales, colaborar con el departamento de mantenimiento para que puedan brindarle un buen servicio a la población.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none"> • Que sepa leer y escribir. • Honrado y cumplido. • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar. • Don de mando y de control.

Continuación tabla XXIII.

	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Condición física adecuada.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los informes correspondientes de las cuadrillas para el encargado de mantenimiento. • Realizar la calendarización de actividades de las diferentes cuadrillas.
	Condiciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se realicen actividades en diferentes lugares, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. • Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Oficial de mantenimiento**

Jefe inmediato superior: Encargado de servicios generales	
Descripción del puesto	Controlar las horas de trabajo del personal de este departamento así como llevar a todos los aspectos administrativos competentes a administración para el eficaz y eficiente funcionamiento de departamento de mantenimiento, colaborar con el departamento para que puedan brindarle un buen servicio a la población.
Especificación del puesto	Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none"> • Título de perito contador, bachiller o similar. • Experiencia mínima 2 años en puesto similar. • Honradez reconocida. • Buenas relaciones interpersonales. • Buena mecanografía.

Continuación tabla XXIV.

	Requisitos físicos
	<ul style="list-style-type: none">• Condición física adecuada.
	Responsabilidad del puesto
	<ul style="list-style-type: none">• Mantener en orden los documentos que se manejan en la oficina.• Manejo cuidadoso de las facturas.• Manejo cuidadoso y responsable de la asignación de combustible.• Uso racional y adecuado de los recursos.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Implementación del manual

Una vez realizada la descripción y análisis de los puestos de trabajo se llevará a cabo la implementación del manual, el cual tiene los pasos siguientes: análisis, aprobación y publicación del manual que a continuación se describen.

4.2.1. Análisis

Evaluar la descripción y análisis de puestos por cada jefe de área de la municipalidad, la cual será enviada al Concejo Municipal, para su respectivo estudio, previo a ser aprobado.

4.2.2. Aprobación

La aprobación del manual se realizará por medio de un acuerdo emitido por el Concejo Municipal, a través de una sesión ordinaria, por el voto favorable de la mayoría absoluta, según el artículo 40 del Concejo Municipal. Posteriormente el Secretario Municipal deberá elaborar un acta detallada de la sesión, la cual será firmada por quien la haya presidido y por el secretario, será válida después de haber sido leída y aprobada, a más tardar treinta días a partir de su realización, según lo establece el Código Municipal en el artículo 41.

4.2.3. Publicación

El manual de funciones deberá darse a conocer a cada trabajador por medio de impresiones de reglamento interno de trabajo y/o manuales, el cual entrará en vigencia quince días después de haber sido puesto en conocimiento de conformidad con lo dispuesto por el artículo 59 del código de trabajo.

4.2.4. Capacitación del manual

Las capacitaciones se realizan con el objetivo de que el empleado esté en constante actualización en relación a sus funciones del puesto para tener un mejor desempeño, y así también, brindar un servicio de calidad a la población.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación del desempeño

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado, contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la entidad. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5.1.1. Métodos de evaluación a utilizar

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma.

Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en la entidad. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de colaboradores son: escalas graficas, de elección forzada, método de investigación de campo, de incidentes gráficos, de comparación por pares.

El método que se utilizará para este trabajo, es el de investigación de campo que a continuación se describe.

5.1.1.1. Método de investigación de campo

Este método de evaluación es desarrollado con base a entrevistas, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados. Permite emitir un diagnóstico de desempeño del empleado.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una entidad, es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

Tabla XXV. **Evaluación del desempeño a nivel operativo**

Instrucciones: marcar con una x, la opción que considere le corresponde a las afirmaciones siguientes, según su percepción. De 1 a 5 tomando en cuenta la siguiente clasificación:					
1=Deficiente					
2=Regular					
3=Bueno					
4=Muy bueno					
5=Sobresaliente					
Evaluación del desempeño					
Nivel operativo					
Período de evaluación:			Fecha de evaluación:		
Apellidos y nombres de trabajador:					
Departamento:					
Puesto:			Fecha de ingreso:		
Datos del evaluador:					
Apellidos y nombres:					
Puesto:					
Propósito de evaluación: (maracar con una x)					
Desempeño general: ____ Promoción: ____ Prueba: ____					
Intereses y adaptación					
1. Se interesa por lograr mejores metas.	1	2	3	4	5
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	1	2	3	4	5
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	1	2	3	4	5
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
1. Contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la entidad.	1	2	3	4	5
2. Aporta al equipo el trabajo esperado y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1	2	3	4	5
3. Su aporte al trabajo de equipo va mas allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	1	2	3	4	5
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

Continuación tabla XXV.

Comunicación					
1. Es accesible para recibir información.	1	2	3	4	5
2. Maneja buenas relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
3. Transmite con claridad las instrucciones.	1	2	3	4	5
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de recibir información y hace buen uso de la misma.	1	2	3	4	5
Cooperación					
1. Colabora cuando se le solicita.	1	2	3	4	5
2. Colabora voluntariamente.	1	2	3	4	5
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.	1	2	3	4	5
4. Su colaboración es entusiasta y activa.	1	2	3	4	5
Iniciativa					
1. Tiene iniciativa en las actividades.	1	2	3	4	5
2. Presenta ideas creativas.	1	2	3	4	5
3. Trabaja por iniciativa propia.	1	2	3	4	5
4. Transmiten ideas que beneficien su trabajo.	1	2	3	4	5
Disciplina					
1. Acata las órdenes de subalternos.	1	2	3	4	5
2. Su trabajo es ordenado/organizado.	1	2	3	4	5
3. Acepta amonestaciones.	1	2	3	4	5
4. Respeta horarios de trabajo.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. Análisis de la evaluación

Análisis de la evaluación

Instrucciones: marque con X sobre los siguientes aspectos que considere sea(n) el (los) correcto(s):

1. ¿En qué áreas está mejor calificado el trabajador?

Interés y adaptación

Trabajo en equipo

Comunicación

Cooperación

Iniciativa

Disciplina

2. ¿En qué área necesita mejorar el trabajador?

Interés y adaptación

Trabajo en equipo

Comunicación

Cooperación

Iniciativa

Disciplina

3. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario para mejorar el desempeño del trabajador

Capacitaciones

Incentivos verbales

Incentivos económicos

Ascensos laborales

4. Resuma con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

Fecha

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. Evaluación del desempeño a nivel mandos medios y/o jefaturas

Instrucciones: marcar con una x, la opción que considere le corresponde a las afirmaciones siguientes, según su percepción. De 1 a 5 tomando en cuenta la siguiente clasificación:					
1=Deficiente					
2=Regular					
3=Bueno					
4=Muy bueno					
5=Sobresaliente					
Evaluación del desempeño					
Nivel mandos medios y/o jefaturas					
Período de evaluación:			Fecha de evaluación:		
Apellidos y nombres de trabajador:					
Departamento:					
Puesto:			Fecha de ingreso:		
Datos del evaluador:					
Apellidos y nombres:					
Puesto:					
Propósito de evaluación: (maracar con una x)					
Desempeño general: _____ Promoción: _____ Prueba: _____					
Autocontrol					
1. Logra manejar sus impulsos ante eventualidades adversas.	1	2	3	4	5
2. Para llamarle la atención a los trabajadores lo hace con prudencia.	1	2	3	4	5
3. Conserva la calma.	1	2	3	4	5
4. Logra controlarse ante cualquier situación.	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
1. Tiene actitud de servicio.	1	2	3	4	5
2. Brinda el servicio que exige su puesto.	1	2	3	4	5
3. Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	1	2	3	4	5
4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5

Continuación tabla XXVII.

Valores					
1. Conoce las normas, reglamentos y valores establecidos en la entidad.	1	2	3	4	5
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la entidad.	1	2	3	4	5
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la entidad.	1	2	3	4	5
4. Se identifica con la entidad.	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales					
1. Interactúa con su grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	1	2	3	4	5
3. Es aceptado por sus compañeros.	1	2	3	4	5
4. Tiene gran incidencia sobre sus compañeros.	1	2	3	4	5
Capacidad analítica					
1. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	1	2	3	4	5
2. Resuelve conflictos laborales.	1	2	3	4	5
3. Posee la capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	1	2	3	4	5
4. Resuelve problemas inmediatos.	1	2	3	4	5
Supervisión					
1. Dirige las actividades de su área de manera eficiente.	1	2	3	4	5
2. Tiene capacidad de delegar funciones.	1	2	3	4	5
3. Dirige y controla las actividades de su área eficientemente.	1	2	3	4	5
4. Trabaja con su grupo como un equipo.	1	2	3	4	5
Desarrollo del personal					
1. Aprovecha las oportunidades de capacitación y desarrollo.	1	2	3	4	5
2. Reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conllevan su desarrollo y el del entorno en que labora.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Análisis de la evaluación**

Análisis de la evaluación	
Instrucciones: marque con X sobre los siguientes aspectos que considere sea(n) el (los) correcto(s):	
1. ¿En qué áreas está mejor calificado el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
2. ¿En qué área necesita mejorar el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
3. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario para mejorar el desempeño del trabajador	
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Incentivos verbales	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Ascensos laborales	<input type="checkbox"/>
4. Resuma con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
(f) _____ Firma y sello del jefe inmediato	(f) _____ Firma del trabajador (a)
Fecha	

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Implementación de capacitaciones

La capacitación laboral se divide en tres grupos:

- Capacitación para el trabajo: va dirigida al empleado que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma entidad. Ésta se divide a su vez en:
 - Capacitación de pre ingreso: realiza con fines de selección y busca brindar al nuevo empleado los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
 - Capacitación de inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe, y a la entidad en general.
- Capacitación promocional: busca otorgar al empleado la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- Capacitación en el trabajo: es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los empleados. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo, el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Esta capacitación tiene pretende el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

5.1.3. Necesidades requeridas

A través de las capacitaciones se busca la forma adecuada de trabajar del empleado y cómo éste ejerce sus funciones. Con la descripción y análisis de puestos se obtiene el desempeño laboral del empleado.

5.1.3.1. Resultados

La Dirección de Recursos Humanos o la persona encargada tiene que ver con las políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que trabajan en la municipalidad, con el fin de asegurar, retener y dirigir al personal empleado, para que se cumplan los objetivos propuestos por la administración edil.

Para la información de la evaluación del desempeño se presentan en una tabla, que indica el resultado cuantitativo y cualitativo obtenido. A continuación se presentan en las tablas los porcentajes obtenidos del desempeño del empleado.

- Porcentaje para nivel operativo ($\text{total} / 120 \times 100$)

El total se divide en 120 el cual es el total de la sumatoria que tiene la evaluación del desempeño a nivel operativo.

- Porcentaje para nivel mandos medios y/o jefaturas ($\text{total} / 160 \times 100$)

El total se divide en 160 el cual es el total de la sumatoria que tiene la evaluación del desempeño a nivel mandos medios y/o jefaturas.

Tabla XXIX. **Ponderación de la evaluación del desempeño**

Ponderación de evaluación		
	Calificación	Rangos
1	Deficiente	0% - 50%
2	Regular	51% - 60%
3	Bueno	61% - 75%
4	Muy Bueno	76% - 90%
5	Sobresaliente	91% - 100%

Fuente: elaboración propia.

5.1.3.2. Capacitaciones sugeridas con base en el departamento

La implementación de cursos de capacitación que permitirán a los empleados incrementar su desempeño laboral en los niveles esperados.

- Secretaría: actualización de sistemas operativos de computadoras, talleres de ortografía y redacción.
- Departamento de Tesorería: actualización de leyes fiscales, manejo de sistemas operativos, actualización de cuentas del estado, relaciones humanas.
- Impuesto Único Sobre Inmueble: evaluación de bienes inmuebles, topografía, catastro, geodesia.
- Dirección de Recursos Humanos: liderazgo y trabajo en equipo, logística interna, manejo de conflictos, como hablar en público, grafología.

- Relaciones Públicas: creatividad publicitaria, planificación de eventos, *spots* publicitarios.
- Oficina Municipal de Planificación: planificación de proyectos, evaluación de proyectos, contrataciones del estado.
- Departamento de Compras: relaciones humanas, ley de contratación del estado. Proceso de cotización o licitación.
- Policía Municipal: defensa personal, entrenamiento físico, primeros auxilios, leyes de tránsito, educación vial, actualización de arbitrios.
- Servicios generales (mantenimiento): tipos de mantenimiento: correctivo, preventivo, proactivo, predictivo. Trabajo en equipo.

5.1.3.3. Ventajas competitivas

Mejora la calidad de desempeño de cada empleado lo cual les favorece para estar más preparado intelectualmente lo cual los hace ser competitivos entre los mismos compañeros de trabajo para escalar puestos dentro de la municipalidad, ya que les puede ayudar a generar más ingresos económicos personales.

5.1.4. Auditorías

Las auditorías enfocadas a la descripción y análisis de puestos, son un componente para garantizar el mejor desempeño en el trabajo, es un mecanismo continuo de evaluación y mejoramiento en el desempeño observado con respecto a lo esperado.

La auditoría para el mejoramiento del desempeño en el puesto implica que deben cumplirse los siguientes aspectos:

- La comparación entre el desempeño observado y el desempeño esperado, lo cual está previamente definida en las responsabilidades de cada puesto;
- La realización de actividades de evaluación, seguimiento y mejoramiento del desempeño.

5.1.4.1. Internas

A continuación se definen los pasos para el logro de la auditoría de forma interna, con la finalidad de mejorar el desempeño en los puestos de trabajo en la municipalidad.

- Diagnosticar e identificar: los problemas o fallas del desempeño que afecten al empleado, así como los aspectos que en función del concepto de monitoreo del desempeño tienen determinante importancia para el empleado y son susceptibles de mejoramiento.
- Seleccionar responsabilidades a mejorar: generar un listado de responsabilidades, como resultado de la evaluación y que son factibles de intervenir por parte de la municipalidad. Deberá contener, como mínimo: evaluación del desempeño del puesto de trabajo para la atención de la población, evaluación sistemática de la satisfacción de la población, con respecto a sus derechos y a la calidad de los servicios recibidos.
- Priorización de responsabilidades: aplicación de una herramienta y/o metodología para ordenar las responsabilidades del empleado a mejorar,

según la relevancia que generan en el mejor desempeño del puesto en la municipalidad.

- Definición del desempeño esperado: es la determinación del nivel del desempeño esperado a lograr para cada una de las responsabilidades del puesto.

5.1.4.2. Externas

La auditoría externa se realiza a través de un ente externo de profesionales de la Contraloría General de Cuentas de la Nación de Guatemala, para conocer el nivel de desempeño del empleado que se efectúa en la municipalidad, a través de esto puede establecerse el nivel de conocimiento, aptitud, desempeño y servicio que se realiza hasta el momento.

Los objetivos que se pretende lograr a través de la auditoría externa son los siguientes:

- Proporcionar alternativas de mejora a los jefes de cada dirección de la municipalidad para el cumplimiento de las responsabilidades de manera eficiente.
- Proporcionar asesoramiento a la Dirección de Recursos Humanos de la municipalidad.
- Reducir el porcentaje de quejas de la población que se tienen de la municipalidad.

La auditoría externa tiene el valor de ser más objetiva que la interna, debido principalmente, a la independencia que tienen los auditores para expresar sus opiniones, emitir informes y proponer sugerencias.

El realizar las dos clases de auditoría, tanto externa como interna, conllevan a que la Municipalidad de Puerto Barrios cada vez sea mejor. Ambas son importantes, la interna porque conoce a mayor profundidad la municipalidad, es decir todo el movimiento en el servicio.

Sin embargo, una auditoría de este tipo tiene algunos problemas, ya que en algunas ocasiones puede que el auditor no quiera ver el problema que está ocurriendo y afectando a la municipalidad, por tratarse de que únicamente sea el personal interno el que esté evaluando y no quiera mostrar las debilidades y deficiencias en el desempeño. Una de las ventajas de esta auditoría es el bajo costo.

Mientras que, las auditorías externas son utilizadas, únicamente cuando no se encuentra la razón de algún problema y puede que sea más factible que un profesional ajeno vea esta situación con mayor facilidad, ya que observa problemas o situaciones de manera más tangibles y directas.

Al final, las auditorías tienen como objetivo presentar mejoras que ayudarán a detectar problemas y resolverlos, aumentando el desempeño del puesto y el servicio a la población.

CONCLUSIONES

1. Con la implementación del manual, mejorará el nivel de desempeño de los empleados, ya que éstos conocerán cuáles son las funciones del puesto, y así será más eficiente el servicio que presta la municipalidad.
2. El manual cuenta con el análisis de puestos, el cual brindará la información sobre los requisitos de los mismos, para la selección del personal en la municipalidad.
3. La descripción de los puestos brindará una definición escrita sobre éstos y sus requisitos para el mejor desempeño de los empleados.
4. La evaluación del desempeño permitirá conocer a los empleados que necesitan capacitación para desempeñar bien su trabajo, como también, brindar un mejor servicio a la población.
5. Las capacitaciones sugeridas a los departamentos, será de beneficio a los empleados en las funciones que ejecutan dentro de la municipalidad, así como aumentarán el conocimiento para su desarrollo personal.
6. La reubicación de cada empleado en el puesto más apto permitirá que el trabajador desempeñe de mejor manera sus funciones, ya que tendrá el conocimiento adecuado para ejercerlo.
7. El contratar personal profesional apto para los puestos, ayudará a brindar apoyo a los empleados del mismo departamento de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de funciones para mejorar el nivel de desempeño a los trabajadores que ya están laborando, así como para los que formarán parte de la municipalidad.
2. Realizar evaluaciones del desempeño en un período de 6 meses.
3. Motivar a los empleados para mejorar el servicio a la población del municipio de Puerto Barrios.
4. Reproducir manuales para los empleados y para que puedan tener conocimiento de sus funciones en el puesto que ejercen.
5. Crear una oficina de asesoramiento de recursos humanos, la cual les brinde apoyo requerido por los empleados de la municipalidad.
6. Contar con capacitaciones periódicas para los empleados, con el objetivo de mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
7. Crear una base de actualización de salarios para negociar cuotas de trabajo con el sindicato de trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARRIOS, Sergio. *Reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, para una empresa que se dedica a la manufactura de artículos de piedra*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009. 169 p.
2. DE LA FUENTE, David; FERNÁNDEZ, Isabel. *Administración de empresas en ingeniería*. España: Universidad de Oviedo, 2006. 227 p.
3. DELGADO, Susana; VENTURA, Belén. *Recursos humanos*, 4a ed. Madrid: Pearson, 2010. 329 p.
4. JIMENEZ, Daniel. *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC, 2007. 305 p.
5. OLLEROS, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*, 3a ed. Barcelona: Gestión 2000, 2005. 235 p.
6. RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Díaz de Santos, 1995. 413 p.
7. VALENZUELA, Blanca; ORTIZ, Micale. *Análisis de puestos de trabajo*. Hermosillo, Sonora, México: Universidad de Sonora. 2004. 133 p.