



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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE DOTACIÓN DE  
PERSONAL PARA LA MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS**

**MYNOR IVÁN OCHOA REINA**

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, febrero de 2013



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE DOTACIÓN DE  
PERSONAL PARA LA MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MYNOR IVÁN OCHOA REINA**

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013



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	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Lenny Virginia Gaitán Rivera
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LA MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2011.

**Mynor Iván Ochoa Reina**





## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por todas sus bendiciones, y darme la fortaleza para lograr este sueño.
- A mis padres** Efraín Audencio Ochoa López y Eliza Ildalina Reina de León de Ochoa, por todo su amor, apoyo incondicional, paciencia, ya que este logro es el fruto de su esfuerzo.
- A mi familia** Por su apoyo incondicional, ser parte importante en mi vida, y estar siempre pendientes en el proceso de mi formación profesional.
- A compañeros y amigos** Por haberme brindado su compañerismo y amistad durante la carrera universitaria tanto dentro como fuera de ella.



## **AGRADECIMIENTO A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por ser la casa de estudios que me permitió formarme profesionalmente

**Facultad de Ingeniería**

Por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, y brindarme los conocimientos profesionales.

**Centros de estudio**

Por mi formación académica e intelectual.

**Municipalidad de  
Comitancillo,  
San Marcos**

Por abrirme sus puertas y apoyo incondicional en la realización del trabajo de graduación.

**A mi asesora**

Inga. Sigrid Alitza Calderón de León, por compartir sus conocimientos, y apoyarme en la realización de este trabajo de graduación.





2.1.2.6.	Policía Municipal.....	22
2.1.2.7.	Conserjería Municipal.....	22
2.1.2.8.	Servicios Públicos.....	23
2.1.2.9.	Análisis del diagrama Causa Efecto.....	24
2.1.3.	Método utilizado para el reclutamiento y selección de personal.....	27
2.1.4.	Descripción y análisis de puestos y funciones actuales.....	27
2.1.4.1.	Alcaldía Municipal.....	28
2.1.4.2.	Secretaría Municipal.....	29
2.1.4.3.	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.....	32
2.1.4.4.	Dirección Municipal de Planificación.....	35
2.1.4.5.	Oficina Municipal de Información.....	36
2.1.4.6.	Oficina Municipal de la Mujer.....	37
2.1.4.7.	Policía Municipal.....	39
2.1.4.8.	Conserjería Municipal.....	41
2.1.4.9.	Servicios Públicos.....	42
2.2.	Propuesta de diseño de un proceso de dotación de personal.....	45
2.2.1.	Planeación del recurso humano.....	45
2.2.1.1.	Necesidad del recurso humano.....	47
2.2.1.2.	Análisis y descripción de puestos.....	47
2.2.2.	Reclutamiento.....	55
2.2.2.1.	Factores de reclutamiento y selección de personal.....	57
2.2.3.	Selección.....	63
2.2.4.	Programas de ascenso.....	65

2.2.5.	Integración al puesto.....	66
2.2.6.	Diagrama de contratación de personal.....	68
2.3.	Implementación de un proceso de dotación de personal.....	70
2.3.1.	Proceso de reclutamiento.....	70
2.3.2.	Proceso de selección.....	78
2.3.2.1.	Solicitud de empleo.....	79
2.3.2.2.	Expediente del solicitante.....	84
2.3.2.3.	Entrevista.....	84
2.3.2.4.	Pruebas.....	93
2.3.2.5.	Entrevista final.....	97
2.3.2.6.	Examen médico.....	100
2.3.2.7.	Contratación.....	100
2.3.2.8.	Inducción.....	103
2.3.2.9.	Programas de seguimiento al personal.....	107
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN.....	119
3.1.	Plan de contingencia sobre la ocurrencia de movimientos telúricos.....	119
3.1.1.	Objetivos.....	119
3.1.2.	Alcance del plan.....	120
3.1.3.	Amenaza sísmica.....	120
3.1.4.	Riesgos.....	121
3.1.5.	Lugares seguros.....	124
3.1.6.	Comité de Emergencia.....	124
3.1.6.1.	Organigrama del Comité de Emergencia.....	125
3.1.6.2.	Funciones generales del Comité de Emergencia.....	126

3.1.6.3.	Funciones de los miembros del comité.....	129
3.1.6.4.	Centro de operaciones de emergencia.....	140
3.1.6.5.	Medidas a tomar antes del movimiento telúrico.....	144
3.1.6.6.	Medidas a tomar durante el movimiento telúrico.....	146
3.1.6.7.	Medidas a tomar después del movimiento telúrico.....	147
3.1.6.8.	Medidas a tomar en la evacuación del edificio.....	150
3.1.6.9.	Listado de contactos de apoyo interno y externo.....	154
3.1.6.10.	Ubicación de albergues.....	155
3.1.6.11.	Evaluación del plan.....	155
4.	FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.....	157
4.1.	Detección de necesidades de capacitación.....	157
4.1.1.	Técnicas utilizadas para la detección de necesidades de capacitación.....	157
4.1.1.1.	Entrevista.....	158
4.1.1.2.	Observación.....	159
4.2.	Capacitación sobre desastres naturales.....	160
4.3.	Capacitación sobre temas de atención al público.....	160
4.4.	Capacitaciones anuales.....	161
4.5.	Seguimiento de capacitaciones.....	163



CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	167
BIBLIOGRAFÍA.....	169
APÉNDICES.....	171
ANEXOS.....	175



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de la Municipalidad de Comitancillo.....	7
2.	Entrevista estructurada.....	10
3.	Gráfica de barras, pregunta número uno.....	11
4.	Gráfica de barras, pregunta número dos.....	12
5.	Gráfica de barras, pregunta número tres.....	12
6.	Gráfica de barras, pregunta número cuatro.....	13
7.	Gráfica de barras, pregunta número cinco.....	13
8.	Gráfica de barras, pregunta número seis.....	14
9.	Gráfica de barras, pregunta número siete.....	14
10.	Gráfica de barras, pregunta número ocho.....	15
11.	Gráfica de barras, pregunta número nueve.....	15
12.	Gráfica de barras, pregunta número diez.....	16
13.	Gráfica de barras, pregunta número once.....	16
14.	Diagrama Causa Efecto, Municipalidad de Comitancillo.....	24
15.	Formato perfil del puesto, funcionarios municipales, personal administrativo y técnico.....	49
16.	Hoja de requisición de personal.....	51
17.	Proceso de contratación y selección de personal.....	69
18.	Formato de solicitud de empleo.....	82
19.	Modelo de entrevista no estructurada.....	87
20.	Modelo de entrevista estructurada.....	89
21.	Modelo de entrevista de descripción del comportamiento.....	90
22.	Modelo de entrevista final.....	99

23.	Modelo de contrato.....	101
24.	Evaluación del desempeño por escalas.....	115
25.	Gráfica de barras, respuesta.....	123
26.	Organigrama del comité de emergencia.....	125
27.	Niveles de alerta ante la presencia de movimientos telúricos.....	143
28.	Plano ruta de evacuación, primer nivel.....	152
29.	Plano ruta de evacuación, segundo nivel.....	153
30.	Capacitaciones anuales.....	162

## **TABLAS**

I.	Recopilación de información.....	64
II.	Formato contactos internos.....	154
III.	Formato contactos externos.....	155

## LISTA DE SÍMBOLOS

**msnm**                      Metros sobre el nivel del mar.



## **GLOSARIO**

<b>ADIMAM</b>	Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense.
<b>AFIM</b>	Administración Financiera Integrada Municipal.
<b>Análisis de puestos</b>	Procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.
<b>Autoridad superior</b>	Corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar, constituye la base para la responsabilidad, una relación de poder que se establece del superior hacia el subordinado.
<b>COCODE</b>	Consejo Comunitario de Desarrollo.
<b>COMUDE</b>	Consejo Municipal de Desarrollo.
<b>CONRED</b>	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres.

<b>DAFIM</b>	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.
<b>Diagnóstico</b>	Es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.
<b>DMP</b>	Dirección Municipal de Planificación.
<b>GUATECOMPRAS</b>	Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala.
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal.
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
<b>Mano de obra</b>	Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la institución.
<b>Monografía</b>	Es un trabajo relativamente extenso, un texto argumentativo, con función informativa, que presenta y organiza los datos obtenidos sobre



una determinada temática, de varias fuentes, analizados con una visión crítica.

**Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**Política**

Conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas que se establecen como punto de partida para el proceso de planeación, es el marco dentro del cual se puede tomar decisiones o adoptar estrategias.

**Ruta de evacuación**

Acceso rápido y seguro dirigido a un lugar seguro o punto de reunión para resguardarse frente a una emergencia.

**SEGEPLAN**

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

**SICOINGL**

Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales.

**SNIP**

Sistema Nacional de Inversión Pública.



## **RESUMEN**

La Municipalidad de Comitancillo, es una institución autónoma, que presta servicios básicos y proyectos de desarrollo a la población, con base en la administración de los recursos económicos del municipio; para la atención del público cuenta con las dependencias siguientes: Secretaría Municipal, Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Oficina Municipal de la Mujer, Oficina Municipal de Información, Conserjería y Servicios Públicos.

La finalidad que tuvo el presente trabajo de graduación, fue realizar un diseño e implementación de un proceso de dotación de personal para el recurso humano que se contrata en la municipalidad, de acuerdo al diagnóstico realizado en donde se pudo constatar que la institución tiene un problema de mala imagen y atención al público, por lo tanto para minimizarlo se realizó la propuesta del proceso que incluye factores de reclutamiento y selección de personas, así también análisis y descripción de puestos, además la implementación del mismo, describiendo como debe realizarse el reclutamiento, selección y seguimiento de personal.

Los desastres naturales es un tema indispensable que deben tomar en cuenta cualquier tipo de instituciones, por lo cual se realizó plan de contingencia para la municipalidad, enfocado a que hacer antes, durante y después de la ocurrencia de movimientos telúricos, esto sirve de apoyo a afrontar estos fenómenos de la mejor manera y evitar pérdidas irreparables.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar e implementar un proceso de dotación de personal en la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, con el fin de dar un mejor servicio a la población y generar una buena imagen a la institución.

### **Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de dotación de personal para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos.
2. Proponer un diseño de dotación de personal para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, donde se indiquen los factores de reclutamiento y selección de personal, la descripción de puestos.
3. Lograr que este proceso de dotación de personal para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, sea utilizado y sirva de base para futuras contrataciones de personal.
4. Realizar un Plan de contingencia ante la presencia de terremotos, que pueda suscitarse al momento de encontrarse el personal laborando, que sirva para dar respuesta al mismo.
5. Coordinar con diferentes instituciones la realización de capacitaciones dirigidas al personal de la Municipalidad de Comitancillo.



## **INTRODUCCIÓN**

La Municipalidad de Comitancillo es una entidad gubernamental autónoma, que vela por el bienestar y desarrollo del municipio prestando servicios básicos a la población, así como proyectos de desarrollo en beneficio de las comunidades más necesitadas.

Con base a lo anterior el presente trabajo de graduación, desarrollado a través del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), contiene el diseño e implementación de un proceso de dotación de personal para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, la cual se divide en cuatro fases siguientes:

La primera fase consiste en las generalidades de la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos; la segunda fase de servicio técnico profesional contiene la realización de un diagnóstico de la situación actual de la municipalidad, relacionado con la dotación de personal, así también la propuesta de diseño e implementación de un proceso de dotación de personal; la tercera fase de investigación contiene un plan de contingencia sobre la ocurrencia de movimientos telúricos, que hacer antes, durante y después de la ocurrencia del mismo; y la cuarta fase de enseñanza aprendizaje se plasma la necesidad de realizar capacitaciones constantes al personal municipal.





# **1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO**

## **1.1. Antecedentes históricos de la Municipalidad de Comitancillo**

La monografía del Municipio de Comitancillo indica que el primer edificio municipal fue construido en la época colonial, aproximadamente en 1648. El segundo edificio municipal fue erigido durante la administración municipal que corresponde al período 1976-1980, planificado y ejecutado por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM).

La corporación municipal de ese período era presidida por el Alcalde Municipal, ciudadano Marcos Cardona; Juan Matías, Síndico; Apolonio Marroquín, Regidor 1º; Florencio Cardona, Regidor 2º; Domingo Miranda, Regidor 3º; Juan Marroquín, Regidor 4º; Brigido Morales, Regidor 5º; Claudio Pérez, Regidor 6º, Florencio Salvador, Regidor 7º; Teófilo Pérez, Regidor 8º; Cristino Ramírez, Regidor 9º; Audelio Chilel, Secretario y Celso Matías, Tesorero.<sup>1</sup>

Actualmente la Municipalidad de Comitancillo, cuenta con un nuevo edificio municipal de dos niveles, construido en el 2009, con mayor espacio y mejores oficinas para brindar un mejor servicio a la población.

---

<sup>1</sup> Feliciano Pérez, Rubén, Monografía del Municipio de Comitancillo, San Marcos. 1996. p. 119.

La Municipalidad de Comitancillo, es una entidad gubernamental autónoma, que vela por el bienestar y desarrollo del municipio prestando los servicios básicos a la población así como proyectos en beneficio de las comunidades más necesitadas. Invierte su presupuesto de acuerdo a las necesidades de las comunidades, proyectos priorizadas en el Concejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), que luego son trasladados al concejo municipal para su futuro financiamiento.

La Municipalidad de Comitancillo, cuenta con 29 empleados municipales, distribuidos en las siguientes oficinas: secretaría, Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), Dirección Municipal de Planificación (DMP), oficina municipal de la mujer, oficina municipal de información, policía municipal, conserjería, servicios públicos.

La corporación municipal está integrada por el alcalde municipal, cinco concejales titulares, dos concejales suplentes, dos síndicos titulares y un síndico suplente.

## **1.2. Ubicación de la Municipalidad de Comitancillo**

Se encuentra ubicada en el municipio de Comitancillo, en la sierra madre parte nororiental de la cabecera departamental de San Marcos, al occidente de la ciudad capital de Guatemala, en las coordenadas geográficas siguientes: 15°, 05', 20" latitud norte, 91°, 44', 55" latitud oeste del meridiano de Greenwich y su altura es de 2280 metros sobre el nivel del mar.

### **1.3. Visión y misión de la municipalidad**

Visión: “ser una institución líder en la prestación de servicios públicos y en el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio”.<sup>2</sup>

Misión: “somos entidad autónoma que promueve el desarrollo del municipio a través de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestación de servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población”.<sup>3</sup>

### **1.4. Servicios básicos que presta la municipalidad<sup>4</sup>**

Las actividades que realiza la Municipalidad de Comitancillo, están enmarcadas en el código municipal decreto 22-2010, artículo 68. Competencias propias del municipio, y son las siguientes:

- Prestación de servicios básicos de agua potable clorada, alcantarillado sanitario; alumbrado público, mercados, rastros, administración de cementerios, recolección, tratamiento de desechos dolidos, limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos y pavimentación de las vías urbanas.
- Regularización del transporte de pasajeros y carga y de sus terminales locales.

---

<sup>2</sup> Municipalidad de Comitancillo, Plan Operativo Anual, 2011

<sup>3</sup> Municipalidad de Comitancillo, Plan Operativo Anual, 2011

<sup>4</sup> Código Municipal, Decreto No. 22-2010, Artículo 68

- Autorización de las licencias de construcción de obras, públicas o privadas en su municipio.
- Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario.
- 
- Gestión de la educación pre primaria, y primaria, así como de los programas de alfabetización y de educación bilingüe.
- Administrar la biblioteca pública del municipio.
- Promoción de parques, jardines y lugares de recreación.
- Gestión y administración de farmacias municipales populares.
- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios.
- Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del municipio.
- La administración del registro civil y de cualquier otro registro municipal o público que le corresponda de conformidad con la ley.
- La prestación del servicio de policía municipal.
- La designación de mandatarios judiciales y extrajudiciales.
- Brindar una atención eficiente al público en la realización de sus trámites administrativos.

- Garantizar la participación ciudadana en la elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos que ejecuta la municipalidad.

## **1.5. Organización administrativa**

La Municipalidad de Comitancillo está conformada por el concejo municipal, asesoramiento de auditoría, alcalde municipal, dirección municipal de planificación, dirección de administración financiera integrada municipal, secretaría municipal, oficina municipal de la mujer, oficina municipal de información, policía municipal, conserjería, y servicios públicos. A continuación se presenta el organigrama general de la institución.

### **1.5.1. Organigrama**

El organigrama que se presenta, es de tipo descendente o vertical y su característica principal es que presenta la línea de autoridad desde arriba hacia abajo encabezándolo el concejo municipal y terminando con las diferentes oficinas que existen en la municipalidad.

El organigrama vertical aplica a la municipalidad ya que ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución, en donde el empleado municipal conoce con exactitud la jerarquía que existe, la línea de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación.

#### Ventajas

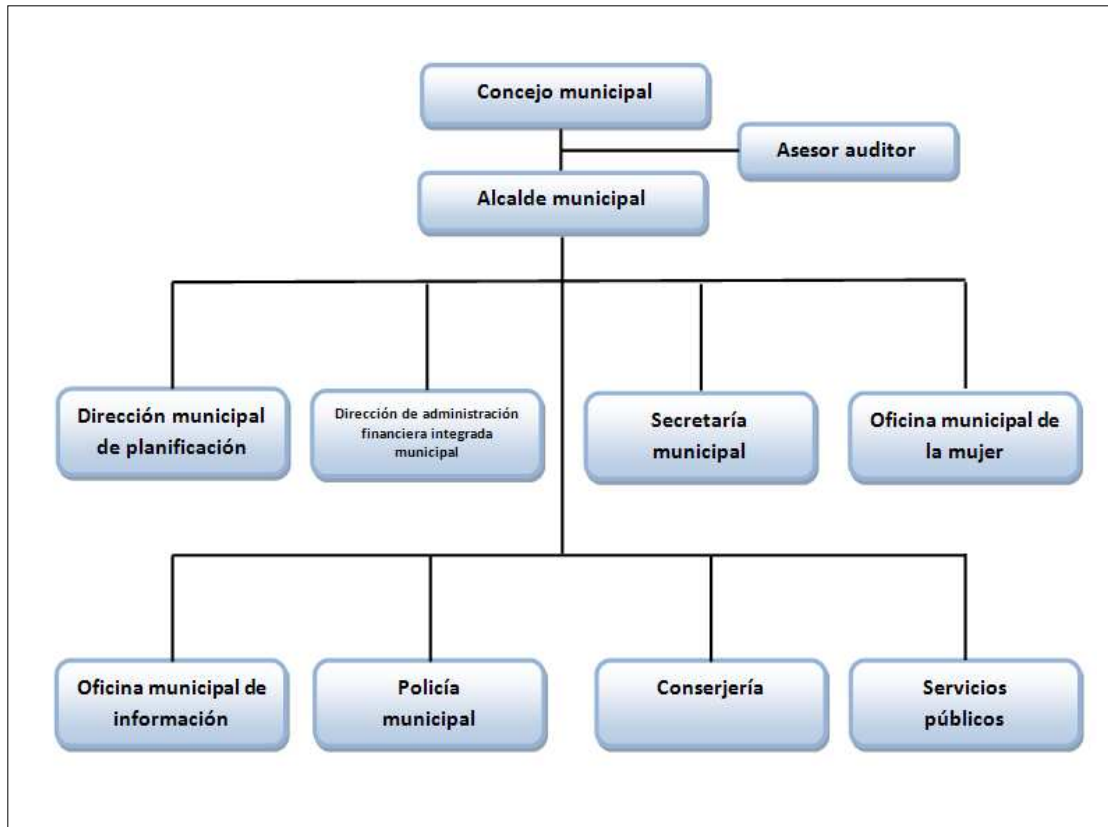
- Se aprecia a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la institución.

- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la institución.
- Puede servir como guía al momento de planear cambios o reorganización en la institución.

#### Desventajas

- Muestra solamente las relaciones formales.
- Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra las relaciones informales que existen entre los jefes.

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Comitancillo



Fuente: elaboración propia.





## **2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL**

Con base a entrevistas estructuradas, no estructuradas, análisis causa efecto (Ishikawa), con el personal de cada oficina de la Municipalidad de Comitancillo se obtuvo la información correspondiente para determinar cómo se desarrolla el trabajo en cada dependencia.


### **2.1. Diagnóstico de la situación actual**

A través de la realización de un buen diagnóstico a la municipalidad con respecto a la dotación de personal, y al que hacer del empleado municipal en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista del personal y autoridad superior, se tiene una visión del trabajo que se realiza en la institución, con esto establecer las herramientas necesarias para una solución adecuada.

La metodología empleada para la realización del diagnóstico de la institución, es la realización de entrevista estructurada con los empleados municipales y autoridad superior, con esto se logra la información directa y precisa de la problemática municipal, sus limitantes, y el apoyo necesario que se debe brindar.

A continuación se presentan los resultados estadísticos de la entrevista realizada en la Municipalidad de Comitancillo.

Figura 2. Entrevista estructurada

<p><b>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA</b> <b>FACULTAD DE INGENIERÍA</b> <b>ESCUELA DE MECÁNICA INDUSTRIAL</b></p>  <p>Entrevista estructurada realizada a empleados de la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, mayo de 2011.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cómo fue su proceso de contratación? _____</li><li>2. ¿Le indicaron claramente el trabajo a realizar? SI___ NO___ Cuál _____</li><li>3. ¿Conoce cuáles son sus funciones? SI___ NO___ Cuáles _____</li><li>4. ¿Cuánto tiempo le llevo en aprender su trabajo? _____</li><li>5. ¿Tuvo problemas en el proceso de aprendizaje en su trabajo? SI___ NO___ Cuáles _____</li><li>6. ¿Tenía alguna experiencia sobre el trabajo que realiza ahora? SI___ NO___ Cuál _____</li><li>7. ¿Le gustaría que hubiera un tiempo de prueba o inducción en el trabajo? SI___ NO___ Porqué _____</li><li>8. ¿Le gusta su trabajo? SI___ NO___ Porqué _____</li><li>9. ¿Sabe si el empleado municipal tiene buena aceptación ante la población? SI___ NO___ Porqué _____</li><li>10. ¿Cree que la municipalidad brinda un buen servicio a la población? SI___ NO___ Porque _____</li><li>11. ¿Cree que la municipalidad tiene una buena imagen ante la población? SI___ NO___ Porque _____</li></ol>
---

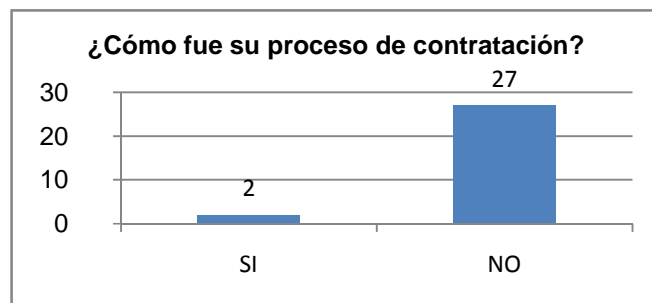
Fuente: elaboración propia.

- Entrevista

Se realizó entrevista estructurada a los veintinueve puestos de trabajo que existen en la municipalidad y un total de once preguntas, con esto conocer la situación actual, los resultados se presentan a continuación:

¿Cómo fue su proceso de contratación? un 100 por ciento manifiesta que no existió un proceso de contratación, que solamente fueron llamados para trabajar en un puesto municipal, por lo tanto la contratación es directa.

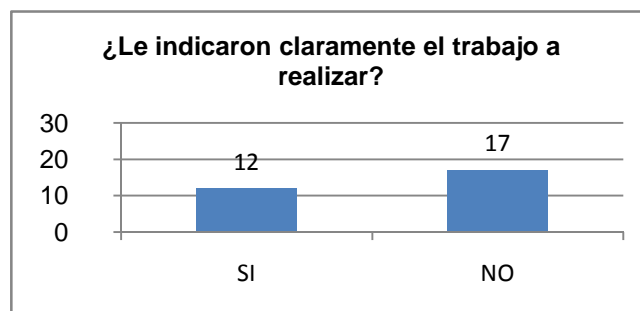
Figura 3. **Gráfica de barras pregunta número uno**



Fuente: elaboración propia.

¿Le indicaron claramente el trabajo a realizar? al 60 por ciento de los empleados no le indicaron claramente el trabajo a realizar y un 40 por ciento sí.

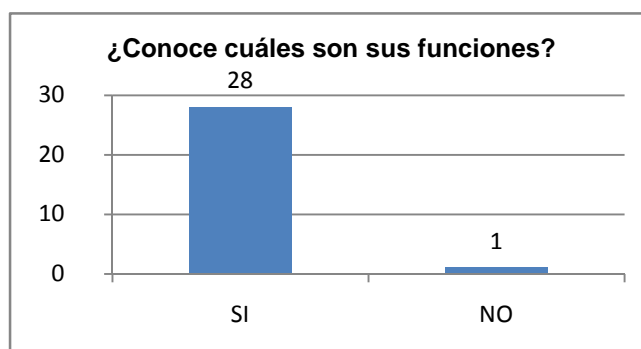
Figura 4. **Gráfica de barras pregunta número dos**



Fuente: elaboración propia.

¿Conoce cuáles son sus funciones? un 97 por ciento conoce sus funciones y un 3 por ciento contestó que no.

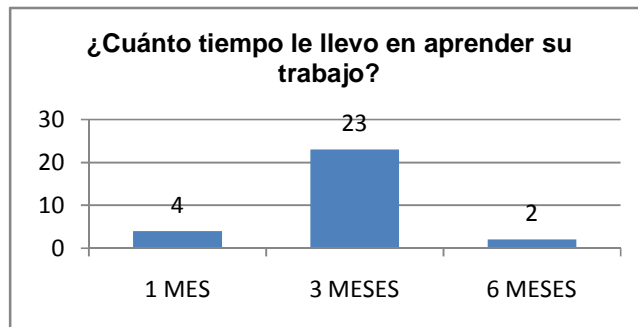
Figura 5. **Gráfica de barras pregunta número tres**



Fuente: elaboración propia.

¿Cuánto tiempo le llevo en aprender su trabajo? un 14 por ciento lo aprendió en 1 mes, 79 por ciento en 3 meses y un 7 por ciento en 6 meses.

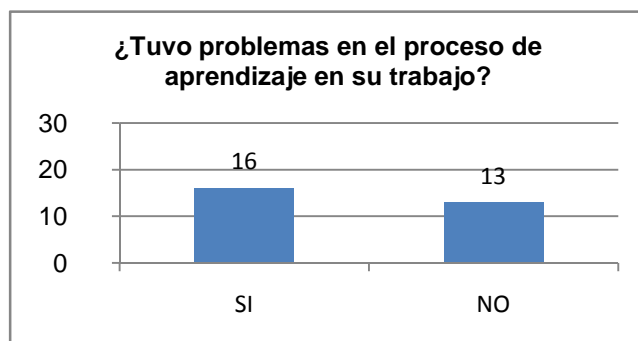
Figura 6. **Gráfica de barras pregunta número cuatro**



Fuente: elaboración propia.

¿Tuvo problemas en el proceso de aprendizaje de su trabajo? un 56 por ciento si tuvo problemas, y un 44 por ciento contesto que no.

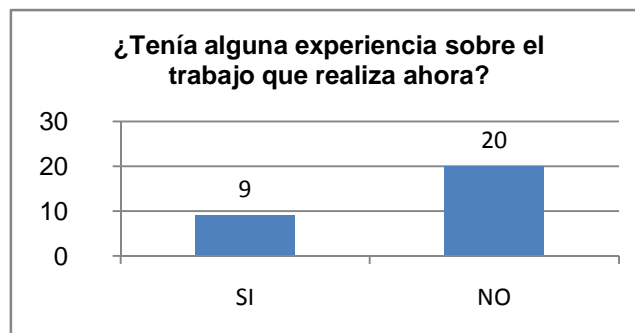
Figura 7. **Gráfica de barras pregunta número cinco**



Fuente: elaboración propia.

¿Tenía alguna experiencia sobre el trabajo que realiza ahora? un 31 por ciento si contaba con experiencia y un 69 por ciento no contaba con la misma.

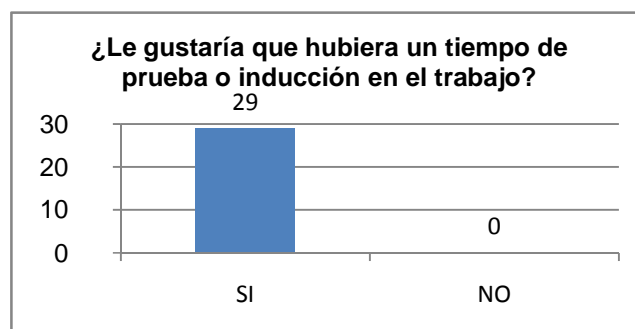
Figura 8. **Gráfica de barras pregunta número seis**



Fuente: elaboración propia.

¿Le gustaría que hubiera un tiempo de prueba o inducción en el trabajo? un 100 por ciento está de acuerdo que haya inducción en el trabajo.

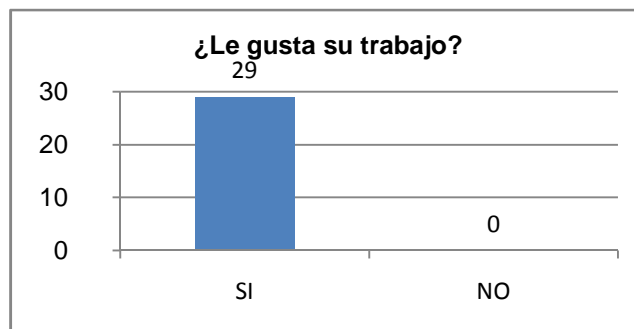
Figura 9. **Gráfica de barras pregunta número siete**



Fuente: elaboración propia.

¿Le gusta su trabajo? el 100 por ciento de los empleados municipales les gusta su trabajo, por ser un servicio a la población.

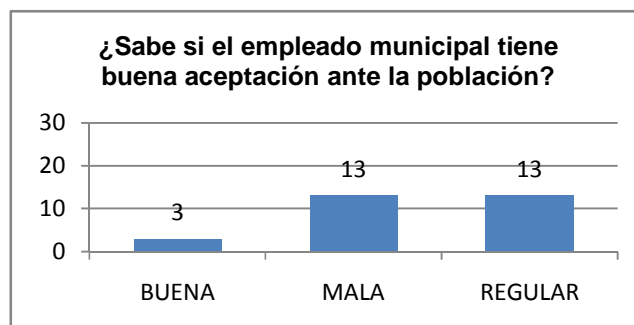
Figura 10. **Gráfica de barras pregunta número ocho**



Fuente: elaboración propia.

¿Sabe si el empleado municipal tiene buena aceptación ante la población? un 10 por ciento contestó que es buena, un 45 por ciento que es mala y otro 45 por ciento que es regular.

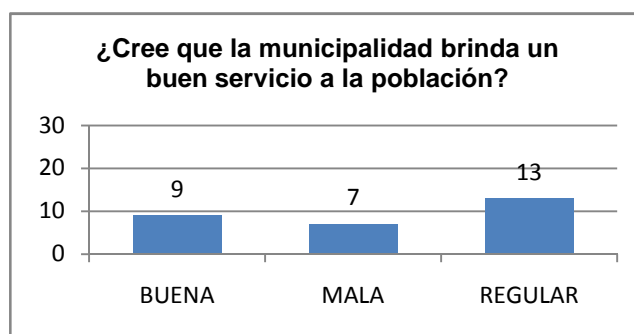
Figura 11. **Gráfica de barras pregunta número nueve**



Fuente: elaboración propia.

¿Cree que la municipalidad brinda un buen servicio a la población? un 31 por ciento piensa que es bueno el servicio, 24 por ciento que es malo y un 45 por ciento que es regular.

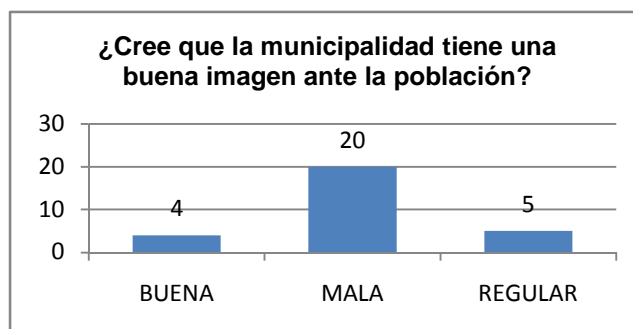
Figura 12. **Gráfica de barras pregunta número diez**



Fuente: elaboración propia.

¿Cree que la municipalidad tiene una buena imagen ante la población? un 14 por ciento manifiesta que tiene buena imagen, 17 por ciento que es regular y un 69 por ciento que es mala.

Figura 13. **Gráfica de barras pregunta número once**



Fuente: elaboración propia.



### **2.1.1. Resultados**

De acuerdo a la entrevista realizada a los empleados municipales se puede establecer lo siguiente:

En lo referente a la contratación de personal no existe un proceso adecuado para el mismo, debido a que las personas solamente son llamados para laborar en un puesto específico obviando el reclutamiento y selección de personal.

Se pudo comprobar que al momento que las personas ingresan a laborar en la municipalidad, la mayoría de ellas no les indican claramente el trabajo que realizarán, conforme pasa el tiempo ellos por su voluntad van aprendiendo el mismo, esto provoca que el personal tenga problemas en el proceso de aprendizaje y conozca sus labores y funciones tres o más meses después de haber ingresado a la institución.

Al momento de realizar la contratación, la mayoría de personas no cuentan con la experiencia necesaria para laborar y prestar un servicio de calidad a la población.

Todos los empleados coincidieron que al momento de ser contratados en la institución, la autoridad superior debería implementar un tiempo de prueba e inducción al trabajo para adaptarse con mayor rapidez a sus labores.

Se pudo comprobar que a todos los empleados municipales les gusta el trabajo que realizan, pues se sienten orgullosos de servir a la población.

En lo que se refiera a la aceptación que tiene el empleado municipal ante la población, el mismo personal manifiesta que está entre mala y regular, así también, manifestaron que el servicio que presta la municipalidad es regular y que por lo tanto la imagen que proyecta la institución a la población y personas que la visitan es mala.

Se pudo notar la preocupación que existe en los empleados y autoridades del porqué se tienen estos resultados de mala aceptación del empleado municipal, de un servicio regular a la población, y lo más preocupante la mala imagen que se tiene de la municipalidad, lo cual debería ser lo contrario, para todo esto deberían de implementarse acciones a corto plazo para que esta cambie.

### **2.1.2. Análisis Causa y Efecto**

Para identificar las causas de mala imagen y mala atención al público, en la municipalidad, es necesario aplicar herramientas indispensables como el análisis de un diagrama causa efecto, el cual se describe a continuación:

Las técnicas utilizadas para la realización del análisis del diagrama causa efecto son las siguientes:

- Reunión con el personal de las diferentes oficinas municipales, estableciendo claramente el problema o efecto que sucede actualmente en la municipalidad.
- En la reunión con las diferentes oficinas municipales se realizó lluvia de ideas para identificar el mayor número posible de causas del problema.

- En el diagrama causa efecto se aplico la técnica de las 6M que son: maquinaria, mano de obra, materiales, métodos de trabajo, medio ambiente, medición.

De lo anteriormente descrito se presenta un análisis causa efecto por cada oficina, estableciendo las causas del problema.

#### **2.1.2.1. Secretaría Municipal**

Es la unidad encargada de realizar todas las acciones secretariales que formalizan en físico las reuniones y decisiones del concejo municipal y de la alcaldía, llevando registros y archivos ordenados y adecuadamente resguardados para tener disponibilidad de poderlos consultar y/o utilizar en cualquier momento, constituyéndose en la memoria material de la municipalidad. Conformada por seis personas, entre ellas: el secretario municipal, cuatro oficiales y secretaria recepcionista.

Las causas detectadas en la secretaría municipal por el efecto de mal servicio y mala imagen de la municipalidad hacia la población, es que consideran que les lleva demasiado tiempo en adaptarse a sus labores, no existen capacitaciones que los ayuden a brindar un mejor servicio, existe incumplimiento en el trabajo, no se da mantenimiento al equipo de computación, la autoridad municipal no tiene una política adecuada para la contratación de personal, además se manifiesta que el personal que se contrata no tiene la suficiente experiencia para realizar sus labores.

### **2.1.2.2. Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal**

Es la unidad encargada de la administración financiera de los recursos municipales, la captación de los ingresos y la ejecución presupuestaria de los egresos. Está integrada por seis personas, entre ellas: el tesorero municipal, cuatro oficiales y un oficial de apoyo.

En la dirección de administración financiera integrada municipal se detecto una causa importante, que es la mala relación que existe entre los empleados de esta oficina, existe duplicidad en el trabajo, se manifiesta la irresponsabilidad en el trabajo, no se cumple con el horario de trabajo, no se tienen buenas costumbres al momento de atención al público, no se da mantenimiento al equipo de computación, solamente hay capacitaciones al dirigidas al director financiero y al oficial primero, pues manifiesta el director financiero que no existe un rubro específico destinado para realizar capacitaciones.

Además la autoridad municipal no tiene una política adecuada para la contratación de personal, pues se contrata a personas sin experiencia para laborar en la institución, el alcalde municipal y su concejo no cumplen con las solicitudes realizadas por la población en relación a construcción de proyectos.

### **2.1.2.3. Dirección Municipal de Planificación**

Se encarga de coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Está integrada por dos personas, entre ellas: el director municipal de planificación y técnico uno.

Las causas detectadas en la dirección municipal de planificación es que el personal que existe en dicha oficina es insuficiente para realizar las labores asignadas, existe duplicidad en el trabajo, no se cumple con el horario de trabajo, al momento de realizar contrataciones existe demasiado tiempo para adaptarse al trabajo, en esta oficina si existen capacitaciones dirigidas al director y técnico uno impartidas por diferentes instituciones de gobierno como SEGEPLAN, INFOM, ADIMAM, CONRED, además se sienten afectados por la inestabilidad laboral que existe en la municipalidad.

#### **2.1.2.4. Oficina Municipal de Información**

Es la oficina responsable y encargada de brindar todo tipo de información, concerniente a la Municipalidad de Comitancillo y sus oficinas, a las personas que lo soliciten. Está integrada por una persona.

Las causas principales detectadas en esta oficina es que no se realiza el trabajo para el que fue asignada, pues realizan labores de resguardo, control y manejo de documentos de terreno, no conocen sus funciones, además existen muy frecuentemente despidos injustificados, no se cumple con el horario de trabajo, no hay capacitaciones de ninguna naturaleza dirigidas hacia esta oficina, no existe un programa de mantenimiento al equipo de computación, así también irresponsabilidad en el trabajo y no se tienen buenas costumbres de atención al público.

#### **2.1.2.5. Oficina Municipal de la Mujer**

Es la responsable de la atención de las necesidades específicas de las mujeres del municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política. Está integrada por una persona.

Las causas principales detectadas en esta oficina es que no conocen las funciones del trabajo a realizar, por ende demasiado tiempo en adaptarse al trabajo, inexistencia de capacitaciones, constantemente el equipo de computación tiene desperfectos, se contrata personas sin experiencia, existen frecuentemente despidos injustificados,

#### **2.1.2.6. Policía Municipal**

Es la unidad responsable de la seguridad de los ciudadanos que habitan el casco urbano del municipio conjuntamente con la Policía Nacional Civil, mantener el orden y son responsables de resguardar los bienes de la Municipalidad de Comitancillo. Integrada por cinco personas, entre ellas: jefe, subjefe y tres agentes.

El problema principal de esta oficina es que se utilizan a los agentes en funciones que no les competen como realizar diligencias no afines al trabajo, inexistencia de buenas costumbres al momento de brindar servicio a la población, no hay capacitaciones, se nota la duplicidad en el trabajo, la relación entre sus miembros no es buena, y frecuentes despidos injustificados.

#### **2.1.2.7. Conserjería Municipal**

Es la unidad encargada de la limpieza, higiene, orden, seguridad y presentación de las instalaciones e inmuebles propiedad de la municipalidad. Está integrada por una persona.

En esta unidad no se cuenta con el personal suficiente para realizar todas las labores de limpieza, en ocasiones se realizan labores que no le competen, descuidando el trabajo para el cual fue contratado, inexistencia de

capacitaciones, no se le explica claramente sus funciones, por lo tanto tarda demasiado tiempo en adaptarse al trabajo.

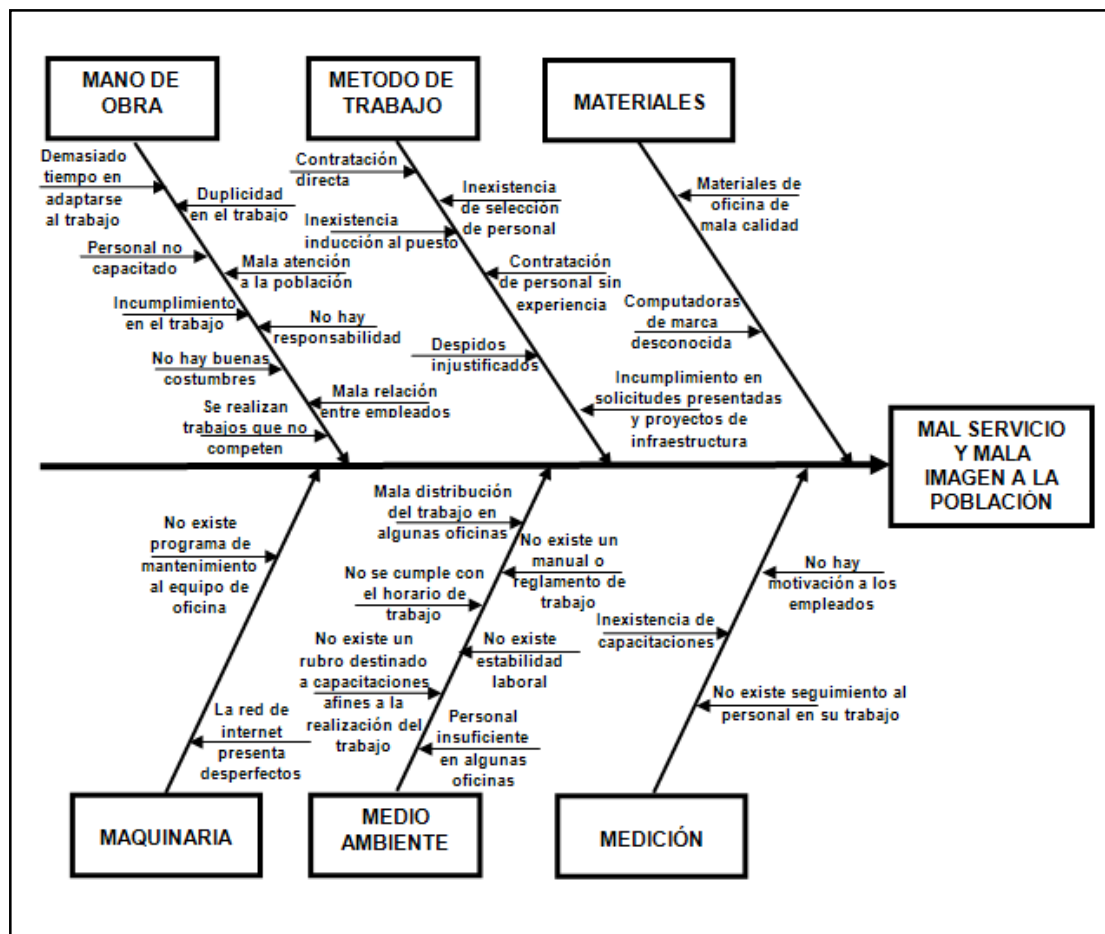
#### **2.1.2.8. Servicios Públicos**

Esta se encuentra integrada por el siguiente personal: fontanero, electricista, piloto, encargado centro comercial, encargado cementerio y rastro municipal, encargado parque central y encargado mercado número II, haciendo un total de siete personas

El problema principal detectado en esta unidad es que no existe una persona encargada de estos servicios lo que provoca un descontrol en las funciones de estos empleados, existen quejas de los vecinos por mala atención, no tienen un lugar específico para ubicarse, lo cual es difícil encontrarlos para cualquier diligencia relacionada con el trabajo, inexistencia de capacitaciones, demasiada irresponsabilidad en el trabajo, no existen buenas costumbres en el trato a la población, no se tiene un horario fijo establecido para este personal, se dan frecuentes despidos injustificados lo que refleja la inestabilidad laboral.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto, indicando las causas posibles del problema presentado.

Figura 14. Diagrama Causa Efecto, Municipalidad de Comitancillo



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.2.9. Análisis del diagrama Causa Efecto

De las reuniones realizadas con el personal de cada oficina se determinaron las causas que originan el mal servicio y mala imagen a la población.



En el diagrama surgen seis causas primarias que a su vez tienen causas secundarias, como se puede ver en la figura 14, y se describen a continuación.

- Mano de obra

Esta es una causa importante para el problema que se tiene en la institución, porque se demuestra que el empleado municipal le toma demasiado tiempo en adaptarse al trabajo en ocasiones hasta más de tres meses, los empleados no están capacitados para realizar las tareas que se le asignan, en ocasiones realizan trabajos que no les competen, hay incumplimiento e irresponsabilidad, las personas no tienen buenas relaciones humanas al momento de brindar servicio a la población, se pudo verificar también que existe mala relación entre los empleados municipales.

- Método de trabajo

Esta es otra causa que provoca el mal servicio y mala imagen a la población pues la contratación del personal es directa, la persona solamente es llamada a laborar a la institución, no existe una metodología de reclutamiento y selección de personal, con esto se contrata a personas sin experiencia, existe demasiado incumplimiento por parte de las autoridades municipales en las solicitudes presentadas, así también no se cumple con las promesas de construcción de proyectos de infraestructura, se pudo verificar también que en la administración municipal se dan con frecuencia despidos injustificados que desmotivan a la persona.

- Materiales

Algunos materiales que se compran por parte de la municipalidad son de mala calidad, así también las computadoras que se adquieren no son de marca reconocidas, todo esto provoca mal funcionamiento de las mismas.

- Maquinaria o equipo de oficina

Esta es otra causa del problema pues constantemente se dan desperfectos en el equipo de computación, la red de *Internet* presenta alteraciones que afectan su funcionamiento, esto se da porque no existe un programa de mantenimiento al equipo de cómputo que es la herramienta básica para realizar las labores en la municipalidad, todo esto provoca atrasos de atención al público que a diario realiza trámites.

- Medio ambiente o institución municipal

Otra causa que origina el problema es también la imagen que refleja la Municipalidad por el tipo de administración que ha tenido durante los años, pues constantemente existe mala distribución del trabajo en algunas oficinas, no existe un manual o reglamento de trabajo que rijan las actividades municipales, no existe estabilidad laboral, ni incentivos salariales, lo que provoca que el empleado no tenga futuro ni motivación en la institución y por ende realice su trabajo solamente por necesidad, no se da importancia necesaria a oficinas pues existe insuficiente personal en ellas, lo que dificulta las labores cotidianas, y algo muy importante es que en el presupuesto municipal nunca se asigna un rubro específico para capacitaciones al personal, lo que ayudaría en gran medida a brindar un mejor servicio a la población.

- Medición

En esta causa se pudo identificar que no existen programas de seguimiento al personal que puedan medir su capacidad y eficiencia en el trabajo, así también no todas las oficinas de la institución reciben capacitaciones constantes con relación a sus labores, por ende el empleado municipal se siente desmotivado y no tiene metas a cumplir.

### **2.1.3. Método utilizado para el reclutamiento y selección de personal**

Se pudo identificar claramente que no existe un método establecido para la contratación de personal, pues tanto la entrevista como el análisis causa efecto refleja que no existe este método, que la contratación es directa, no existe un proceso de dotación de personal, esto provoca que las personas contratadas no tengan experiencia, no se encuentran preparados, no estén capacitados, no sean responsables y no entiendan el trabajo municipal.

### **2.1.4. Descripción y análisis de puestos y funciones actuales**

Se ha obtenido suficiente información sobre la situación actual de la municipalidad, así también se han identificado los puestos de trabajo en cada dependencia de la institución, por lo tanto es indispensable conocer lo que se realiza en cada puesto de trabajo, la responsabilidad que tienen los empleados municipales en el mismo, para lo cual se realizaron los pasos siguientes:

- Observación directa: se observó el desempeño de los empleados municipales en sus puestos de trabajo, para conocer como realizan sus tareas diarias.

- Entrevista oral: esta entrevista se realizó con los encargados de cada oficina, para conocer claramente lo que realiza el empleado municipal en su puesto de trabajo.

#### **2.1.4.1. Alcaldía Municipal**

Es el lugar en donde el alcalde municipal, o su representante atiende a las personas que visitan la municipalidad, en esta existe solamente un puesto de trabajo, el cual describe sus actividades y deficiencias encontradas.

- Secretaria recepcionista

Es la persona que representa la alcaldía municipal en la atención de los vecinos que se encuentran realizando sus trámites en la municipalidad; se encarga de recepción, clasificar y archivar todas las solicitudes presentadas por los vecinos; lleva el control de la asistencia de los empleados municipales; traslada documentos a la alcaldía municipal para su respectiva firma; redacción al libro de actas los acuerdos de alcaldía; elaboración de documentos de terreno; realización de cartas de recomendación, constancias de residencia y cualquier otro documento solicitado por la alcaldía municipal.

En este puesto de trabajo se pudo observar que no existe buena atención al público, debido a que realiza funciones que no le competen como por ejemplo redacción al libro de actas los acuerdos de alcaldía, elaboración de documentos de terreno, en ocasiones no se encuentra en su puesto de trabajo, y su equipo de cómputo sufre defectos constantemente, lo que provoca atrasos en sus labores.

#### **2.1.4.2. Secretaría Municipal**

A continuación se describen las labores que realizan los diferentes integrantes de esta oficina en los puestos de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Secretario municipal

El secretario municipal tiene como atribuciones específicas las descritas por el Código Municipal, Decreto No. 12-2002 y 22-2010; es el enlace entre el concejo municipal y empleados municipales así también actividades municipales; redacción de actas en los libros correspondientes, notas y oficios que se autorizan en la reuniones del concejo municipal; emisión y certificación de acuerdos municipales aprobados en las reuniones del concejo municipal.

Asistencia a todas las reuniones del concejo municipal, así como reuniones comunitarias; coordinar acciones con todos los empleados municipales; atención al público y entidades que solicitan su apoyo; desempeñar cualquier otra función designada por el concejo municipal o por el alcalde.

Se pudo verificar que en este puesto de trabajo no se cumple a cabalidad con el horario de trabajo, no se delega a ningún oficial de secretaría para sustituir temporalmente las funciones de secretario al momento de que este no se encuentra, así también no se tiene el control de sus subordinados, todo esto refleja mala atención a la población.

- Oficial I

Es la persona encargada de llevar el control y ordenamiento de todos los expedientes de proyectos municipales y de consejo departamental de desarrollo; redacción de actas en el libro correspondiente de inicio y recepción de obras municipales; realización de contratos de proyectos, registro de contratos ante la Contraloría General de Cuentas; y cualquier otra actividad designada por el secretario municipal.

Se pudo detectar que el oficial I de esta dependencia frecuentemente abandona su puesto de trabajo, no se tiene buena relación con el secretario municipal, no realiza sus funciones constantemente debido a que sus expedientes de trabajo no se encuentran actualizados, por lo tanto existe irresponsabilidad en el trabajo y por ende no es buena la atención al público.

- Oficial II

Es la persona encargada del control de expedientes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE); alcaldes comunitarios, consejos educativos y empleados municipales; realización de carné de identificación de los consejos comunitarios de desarrollo, alcaldes comunitarios; redacción y resguardo de contratos de empleados municipales, y demás actividades asignadas por el secretario municipal.

En las labores de este puesto de trabajo se pudo verificar la inexperiencia de la persona, pues le toma demasiado tiempo en brindar el servicio a la población, provocando enojo y desesperación al público que acude hacia su persona por cualquier trámite, le es difícil realizar sus funciones a cabalidad y se nota el desorden en la documentación que maneja.

- Oficial III

Es la persona encargada de matrimonios que lleva a cabo el alcalde municipal, así también el control y redacción en el libro de actas los matrimonios realizados, avisos y llenado de formularios de los matrimonios que se realizarán, así como cualquier otra función designada por el secretario municipal.

Se pudo observar que la persona asignada para este trabajo termina sus labores de matrimonios en un tiempo relativamente corto, por lo que en ocasiones no se encuentra en su puesto de trabajo, las personas que necesitan de sus servicios esperan un tiempo para poder ser atendidos.

- Oficial IV

Es la persona encargada específicamente para elaborar documentos de terreno, redacción de razones legales del alcalde municipal, y demás actividades asignadas por el secretario municipal.

En este puesto de trabajo se constató la inexperiencia al momento de realizar sus labores, no se atiende con amabilidad a las personas que realizan sus trámites de documentos, en ocasiones tiene demasiado tiempo libre en el cual podría realizar otras actividades.

### **2.1.4.3. Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal**

A continuación se describen las labores que realizan los diferentes integrantes de esta oficina en los puestos de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Director financiero

El director de la administración financiera integrada municipal tiene como atribuciones específicas las descritas por el código municipal, Decreto No. 12-2002 y 22-2010 tales como proponer en coordinación con la dirección municipal de planificación, al alcalde municipal las políticas presupuestarias; rendir cuentas en reuniones ordinarias o extraordinarias al concejo municipal; llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la municipalidad; remitir a la Contraloría General de Cuentas certificación de acta que documente el corte de caja y arqueo de valores municipales; evaluar cuatrimestralmente la ejecución de presupuesto de ingresos y gastos del municipio; asesorar al alcalde y al concejo municipal en materia de administración financiera.

El director financiero no tiene buena relación laboral con sus subordinados, pues se pudo observar que en las ordenes o funciones que asigna no se cumplen a cabalidad, además no conoce con claridad las funciones que debe realizar, no tiene experiencia al momento de realizar sus labores, constantemente abandona su puesto de trabajo provocando malestar en las personas que lo visitan, así también tiene un descontrol en la documentación a su cargo lo que provoca irresponsabilidad en el trabajo y mala atención al público.



- Oficial I

Es la persona encargada del presupuesto municipal, así también de la ejecución de los gastos municipales, realización del presupuesto municipal coordinadamente con la dirección municipal de planificación, se encarga de la rendición de cuentas ante la contraloría general de cuentas; elaboración de planillas de sueldos de los trabajadores municipales, emisión de cheques de empleados municipales, de proyectos y pagos a diferentes proveedores, manejo del programa SICOINGL, y demás actividades delegadas por el director financiero.

Se pudo verificar que este puesto existe duplicidad de labores pues en ocasiones realiza funciones que no le competen lo que provoca saturación en el trabajo, atraso en sus labores, por ende malestar y mala atención a las personas que necesitan de sus servicios.

- Oficial II

Recepción, resguardo y control de toda la documentación del impuesto denominado piso de plaza a través de los recibos 31B, y demás funciones designadas por el director financiero.

Frecuentemente la persona encargada de estas labores se encuentra ausente en su puesto de trabajo debido a que sus labores las realiza en poco tiempo lo que debería ser aprovechado para realizar otras actividades de la oficina, no se tienen buenas relaciones humanas al momento de la atención, existe demasiada irresponsabilidad en el trabajo,

- Oficial III

Es el encargado del almacén o bodega de la municipalidad, control y elaboración de toda la documentación de caja chica, elaboración de órdenes de compra que realiza la institución.

En este puesto de trabajo existe saturación de trabajo, la persona asignada no tiene la experiencia indispensable para realizar estas labores, mantiene descontrol en toda la documentación que maneja, y no tiene buenas relaciones humanas al momento de brindar el servicio.

- Oficial IV

Es la persona encargada del cobro de los arbitrios municipales en ventanilla a través de recibos 7B y 31B como: cobros de ornato, cobro de arrendamiento de locales comerciales, cobro del impuesto de agua potable, así también el manejo de dicha papelería y depósitos en los bancos del sistema.

El problema detectado en este puesto de trabajo es que no se cumple con el horario de trabajo, pues la ventanilla de atención al público se abre fuera del horario indicado lo que provoca enojo en las personas que esperan este servicio, además no se trata con amabilidad al público.

- Oficial de apoyo

Es la persona encargada de la contabilidad e inventario de la municipalidad; llenado de formularios del IGSS; cuadro de ingresos y egresos en el programa SICOINGL; orden de cheques de pagos, y trabajos de oficina.

No se tiene un buen control en la documentación a su cargo, así también el horario de trabajo establecido no se cumple y no se tiene la experiencia suficiente para realizar sus labores.

#### **2.1.4.4. Dirección Municipal de Planificación**

A continuación se describen las labores que realizan los diferentes integrantes de esta oficina en los puestos de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Director

El director tiene como atribuciones específicas las descritas por el Código Municipal, Decreto No. 12-2002 y 22-2010 tales como: cumplir y ejecutar las decisiones del concejo municipal, elaboración de perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas, información geográfica, ordenamiento territorial, recursos naturales, catastro municipal, registro de necesidades identificadas y priorizadas del municipio, asesoramiento al concejo municipal y al alcalde, suministrar información requerida a las autoridades municipales o interesados.

Entre otras actividades se encarga del manejo de programas tales como: SICOINGL en el módulo de proyectos; SNIP en el módulo de actualización mensual de proyectos; GUATECOMPRAS en el módulo de publicación de proyectos municipales priorizados para su ejecución. Así también la realización de presupuestos municipales no mayores de noventa mil quetzales, supervisión de todos los proyectos municipales, acompañamiento a las autoridades

municipales en el inicio y finalización de proyectos y demás actividades delegadas por el concejo municipal y alcalde.

Este puesto de trabajo existe duplicidad de funciones pues en ocasiones se realizan actividades que no le competen, no se cumple con el horario de trabajo, pues la oficina se abre fuera del horario asignado, así también existe demasiada saturación de trabajo.

- Técnico I

Es la persona encargada del asesoramiento a los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), en el proceso de conformación, elaboración de perfiles de proyectos, control y ordenamiento de expedientes de todos los proyectos municipales, elaboración y entrega de credenciales de alcaldes comunitarios, elaboración, entrega y seguimiento de formularios iniciales ambientales para obtención de resolución de medio ambiente de los proyectos, atención a comunidades que visitan esta oficina, y cualquier otra actividad designada por el director.

La persona asignada en este puesto de trabajo constantemente se ausenta de sus labores, no cumple con el horario de trabajo, no tiene la suficiente experiencia y capacidad para realizar sus labores.

#### **2.1.4.5. Oficina Municipal de Información**

A continuación se describen las diferentes labores que realiza el integrante de esta oficina en su puesto de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Encargado

El encargado de la oficina municipal de información tiene como funciones las establecidas en la Ley de Acceso a La Información Pública, Decreto No. 57-2008, las cuales son: estructura orgánica y funciones de cada una de las oficinas municipales, dirección y teléfono de la municipalidad, directorio de empleados y autoridades municipales, misión y objetivos de la institución, plan operativo anual, manuales de procedimientos, información sobre el presupuesto de ingresos y egresos del ejercicio fiscal, informes mensuales de ejecución presupuestaria, información detallada de los depósitos realizados de ingresos propios de la municipalidad, información de los procesos de cotización y licitación para la adquisición de bienes, información detallada de todas las contrataciones realizadas por la municipalidad, Información sobre el inventario de la municipalidad, y cualquier otra información relacionada con todas las oficinas municipales.

El problema principal de este puesto de trabajo es que no se realiza ninguna actividad de las mencionadas anteriormente, no conoce sus funciones, no se tiene la capacidad y experiencia para realizar el trabajo asignado, además no se atiende con respeto a las personas que lo visitan, en conclusión esta oficina no funciona pues se realizan trabajos de control, resguardo y elaboración de documentos de terreno.

#### **2.1.4.6. Oficina Municipal de la Mujer**

A continuación se describen las diferentes labores que realiza el integrante de esta oficina en su puesto de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Coordinadora

La Coordinadora tiene como atribuciones específicas las descritas por el Código Municipal, Decreto No. 22-2010 tales como: planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la oficina, elaborar el manual de funciones de la oficina, informar al concejo municipal, alcalde y consejo municipal de desarrollo sobre la situación de las mujeres del municipio, elaborar e implementar propuestas de políticas municipales basadas en la política nacional de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas para integrar a políticas agendas locales y acciones municipales, brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del municipio, informar y difundir el quehacer de la oficina municipal de la mujer, promover la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, promover la creación de guarderías municipales para la atención de los menores que habitan el municipio.

Actualmente la coordinadora de la oficina municipal de la mujer realiza capacitaciones con grupos de mujeres en diferentes temas, realiza asesoramiento a grupos de mujeres con el trabajo que realizan, así mismo coordina actividades con instituciones locales.

El problema detectado en este puesto es que no se tiene la suficiente experiencia y capacidad para realizar sus labores, frecuentemente se ausenta de sus labores provocando que el servicio que debería de brindar no se haga con la calidad necesaria.

#### **2.1.4.7. Policía Municipal**

El Policía Municipal tiene como atribuciones específicas las descritas por el Código Municipal, Decreto No. 12-2002, 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.

A continuación se describen las labores que realizan los diferentes integrantes de esta oficina en los puestos de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Jefe

Entre las funciones que realiza actualmente el jefe de la policía municipal están el resguardo de los edificios municipales, velar por el orden en el municipio coordinadamente con los agentes municipales y policía nacional civil, encargado de las llaves de los mismos edificios, atención al público que visita las instalaciones municipales, delegar funciones a los demás agentes municipales y cumplir con cualquier otra función delegada por el concejo municipal y alcalde.

No existe buena relación entre sus subordinados, no delega las funciones adecuadas a los mismos, realiza funciones que no le competen, no se atiende con amabilidad a las personas que lo visitan, por ende mala atención al público.

- Subjefe

Asume las funciones del jefe de la policía municipal en su ausencia, además se encarga del cobro del impuesto denominado piso de plaza, acompañamiento en cualquier actividad a las autoridades municipales y cualquier otra función delegada por el jefe, concejo y alcalde municipal.

Por lo regular no se encuentra en su lugar de trabajo, debido a que realiza otras actividades fuera de su competencia, y no se tiene buenas relaciones humanas al momento de atender a la población.

- Agente primero

Se encarga conjuntamente con el jefe y demás integrantes de la policía municipal del resguardo de los edificios municipales, entrega de correspondencia a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como a consejos comunitarios de desarrollo y alcaldes comunitarios, cobro del impuesto denominado piso de plaza, acompañamiento en cualquier actividad a las autoridades municipales y cualquier otra función delegada por el jefe, concejo municipal y alcalde.

No cumple a cabalidad con el horario de trabajo pues constantemente abandona su lugar de trabajo, y no se tienen buenas relaciones humanas con la población.

- Agente segundo

Se encarga conjuntamente con el jefe y demás integrantes de la policía municipal del resguardo de los edificios municipales, entrega de



correspondencia a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como a consejos comunitarios de desarrollo y alcaldes comunitarios, cobro del impuesto denominado piso de plaza, acompañamiento en cualquier actividad a las autoridades municipales y cualquier otra función delegada por el jefe, concejo municipal y alcalde.

En este puesto de trabajo existe duplicidad de funciones, pues se realiza lo mismo que el agente primero, provoca demasiado tiempo de ocio, en la cual podría realizarse otras actividades de beneficio para la municipalidad.

- Agente tercero

Se encarga del resguardo de los edificios municipales conjuntamente con los demás integrantes de la policía municipal, entrega de correspondencia a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así también a consejos comunitarios de desarrollo y alcaldes comunitarios, los días domingos se encarga del tránsito vehicular en las calles del municipio, acompañamiento en cualquier actividad a las autoridades municipales y cualquier otra función delegada por el jefe, concejo municipal y alcalde.

Nuevamente existe duplicidad de funciones con el agente primero y segundo, se comprueba la mala distribución de funciones entre los agentes, además no se trata con respeto a las personas que atiende.

#### **2.1.4.8. Conserjería Municipal**

A continuación se describen las diferentes labores que realiza el integrante de esta oficina en su puesto de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Conserje

Es la persona encargada de realizar la limpieza en todas las oficinas municipales, se ocupa del quehacer de la cocina municipal, así también se encarga de la atención a personas que visitan la alcaldía municipal, atención a todos los empleados municipales.

El problema detectado en este puesto de trabajo es que no se tiene coordinación al momento de realizar sus labores, realiza la limpieza por lo regular todo el día, causando molestias tanto a los empleados como personas que realizan sus trámites en la municipalidad.

#### **2.1.4.9. Servicios Públicos**

A continuación se describen las labores que realizan los diferentes integrantes de esta oficina en los puestos de trabajo, así también las deficiencias encontradas.

- Fontanero

Es la persona que se encarga del mantenimiento de la red de agua potable y drenaje, así también de realizar las instalaciones domiciliarias nuevas, así como actividades delegadas por el concejo municipal y alcalde.

No tiene un lugar establecido en la municipalidad lo que es difícil encontrarlo tanto para las autoridades como para personas que necesitan sus servicios, además existe irresponsabilidad en el trabajo.

- Electricista

Es la persona encargada del mantenimiento del alumbrado eléctrico municipal, el cambio de lámparas, así también del edificio municipal, y otros que se encuentran a cargo de la municipalidad, así también de realizar instalaciones eléctricas en todas las comunidades del municipio, previamente solicitadas por los consejos comunitarios de desarrollo o alcaldes comunitarios, y cualquier otra actividad delegada por el concejo municipal y alcalde.

En este puesto de trabajo sucede lo mismo que el fontanero pues no se tiene un lugar específico en donde ubicarse en el edificio municipal, lo que dificulta encontrarlo al momento de necesitar sus servicios, se dan quejas por parte de los vecinos debido a que no se atiende con puntualidad el trabajo a desempeñar.

- Piloto

Es la persona encargada del vehículo municipal, brindarle el mantenimiento respectivo, acompañando a diferentes comunidades, departamentos de Guatemala al concejo y alcalde municipal, así también funciones delegadas por las mismas autoridades.

Se pudo verificar que en este puesto de trabajo existe pérdida de tiempo, malestar en las personas que necesitan de éste servicio, pues el vehículo municipal constantemente sufre desperfectos mecánicos que no son reparadas en el menor tiempo posible, no se tiene la experiencia suficiente para darle mantenimiento al mismo.

- Encargado centro comercial

Se encarga del resguardo del centro comercial en horas de trabajo, cobro del impuesto en baños públicos, limpieza de tanto del centro comercial como en los baños, y demás funciones delegadas por las autoridades municipales.

Se pudo verificar que existe saturación de trabajo, pues no puede realizar con responsabilidad estas funciones por la magnitud del edificio, provoca incumplimiento en sus funciones, por ende mala atención al público.

- Encargado cementerio y rastro

Se encarga del resguardo del cementerio, rastro, piscina y astillero municipal, así también como su limpieza y mantenimiento, verifica y autoriza el lugar donde se realizarán nuevos nichos en el cementerio municipal, todo esto en horas de trabajo, así también otras funciones delegadas por las autoridades municipales.

Se verifico que existe saturación de trabajo, no puede realizar con responsabilidad todas estas funciones, debido a que tiene que trasladarse constantemente a éstas áreas provocando desatención de los mismos, no se tienen buenas relaciones humanas al momento de brindar sus servicios a personas que lo solicitan, provocando mala atención.

- Encargado parque central

Es la persona encargada de resguardar, realizar el mantenimiento respectivo al parque central, atención de los baños públicos y limpieza de los

mismos, así como el cuidado de sus plantas y flores, realiza otras funciones delegadas por el concejo y alcalde.

Se pudo observar que la persona encargada no realiza estas funciones, es irresponsable, constantemente abandona su lugar de trabajo, mantiene desatendido este edificio por lo tanto el descontento de la población.

- Encargado mercado número II

Se encarga del resguardo del mercado en horas de trabajo, cobro del impuesto en baños públicos, limpieza de los mismos, y demás funciones delegadas por las autoridades municipales.

Esta persona no realiza completamente su trabajo pues se encarga exclusivamente de atención de los baños, no realiza la limpieza y resguardo del edificio, por lo tanto existe irresponsabilidad, incumplimiento en sus funciones, constantemente abandona su puesto de trabajo y no tiene buenas relaciones humanas para brindar la atención al público.

## **2.2. Propuesta de diseño de un proceso de dotación de personal**

A continuación se describe la propuesta para mejorar la dotación de personal en la institución municipal.

### **2.2.1. Planeación del recurso humano**

La autoridad superior de la entidad municipal debe utilizar esta técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que

tendrá la organización, así también identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, la oficina asignada para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, en este caso la secretaría municipal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y demás actividades.

La planeación permitirá suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado, además se tendrán las ventajas siguientes:

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

#### **2.2.1.1. Necesidad del recurso humano**

Esta se presenta cuando en la institución municipal existe una vacante en cualquier dependencia, debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñando el trabajo.

Antes de iniciar el proceso de cubrir dicha vacante, debe de tomarse en cuenta la posibilidad de redistribución del trabajo, para que las tareas que se desempeñaban sean realizadas por el personal existente, por el contrario puede realizarse el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **2.2.1.2. Análisis y descripción de puestos**

Con este análisis la institución municipal determinara los requerimientos que debe satisfacer la persona en términos de capacidad y experiencia, para ocupar el puesto eficientemente, así también sus deberes, funciones y responsabilidades.

Sera de beneficio para la institución, ya que se obtendrá información acerca de los puestos centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean, detallar las funciones, la forma de ejecución, así como los objetivos del puesto.

La institución municipal debe establecer demandas y habilidades a la persona que desea desempeñar un puesto como: formación académica, experiencia, capacitación y habilidades, las cuales ayudarán a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

La descripción del puesto será un documento para recoger la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, enumerará las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la institución.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.


Los beneficios que logrará la institución municipal con el análisis y descripción de puestos son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.
  - Perfil del puesto

A continuación se propone el perfil del puesto para el recurso humano en la administración de la institución municipal.



Figura 15. **Formato perfil del puesto, funcionarios municipales, personal administrativo y técnico**



**MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO,  
SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.**

**FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

- a. Sexo: no aplica
- b. Escolaridad: profesional universitario en el grado de licenciado
- c. Colegiado activo
- d. Familiarizado con el manejo de programas de computación.
- e. Hablar el idioma Mam (preferentemente)
- f. Experiencia: tres años en puesto similar
- g. Buenas relaciones humanas
- h. Con iniciativa y responsable en el cumplimiento de sus obligaciones
- i. Don de mando
- j. Estratégico
- k. Proactivo
- l. Visionario
- m. Manejo de recursos humanos

Continuación de la figura 15.

### **EMPLEADOS MUNICIPALES, PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- a. Sexo: no aplica
- b. Escolaridad: nivel medio con especialidad en su área
- c. Espíritu de servicio
- d. Estudios universitarios en cualquier área
- e. Familiarizado con el manejo de programas de computación
- f. Hablar el idioma Mam (preferentemente)
- g. Experiencia: un año en puesto similar
- h. Identificado con el desarrollo comunitario
- i. Ordenado
- j. Responsable
- k. Proactivo
- l. Acostumbrado a trabajar bajo presión

### **EMPLEADOS MUNICIPALES, PERSONAL TÉCNICO**

- a. Sexo: masculino
- b. Escolaridad: nivel medio en un área técnica (preferentemente)
- c. Hablar el idioma Mam (preferentemente)
- d. Experiencia: un año en puesto similar
- e. Ordenado
- f. Responsable
- g. Proactivo
- h. Acostumbrado a trabajar bajo presión


Fuente: elaboración propia.

- Hoja de requisición

Al momento de existir un puesto vacante en cualquier dependencia de la municipalidad, se debe notificar a la oficina encargada del proceso de selección de personal, a través de una requisición, la cual debe señalar aspectos importantes del puesto.

Esto no es más que un documento que se implementará en cada oficina de la municipalidad que ayudará al momento de requerir personal, así también tener un mejor control del personal por parte de la oficina encargada de la selección de personal, así también prepararse con anticipación para obtener el candidato idóneo y con los requerimientos de cada oficina.

Figura 16. Hoja de requisición de personal

	<b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b>
<b>HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>	
Comitancillo, San Marcos, ____ de ____ de ____	
Oficina: _____	
Persona que solicita: _____	
Puesto que ocupa: _____	
Jefe inmediato: _____	
Fecha a cubrir la vacante: _____	
Nombre de la persona que reemplazará: _____	
Nombre del puesto: _____	
Horario: _____	
Sueldo: _____	

Continuación de la figura 16.

Edad: Mínima _____	Máxima _____		
Sexo: Masculino _____	Femenino _____		
Estado Civil: Casado _____	Soltero _____	Indiferente _____	
Escolaridad: _____			
Experiencia mínima deseable: Años _____	Meses _____		
Tipo de experiencia que debe poseer: _____			
_____			
Disponibile para viajar: Si _____ No _____			
Otras características (conocimientos adquiridos, manejo de equipo, idiomas):			
_____			
_____			
Habilidades específicas: _____			
_____			
Funciones del puesto: _____			
_____			
_____			
Razones de contratación:			
Despido <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/>	Vacaciones <input type="checkbox"/>	Sus. Igss <input type="checkbox"/>
Temporal <input type="checkbox"/>	Tiempo completo <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
Autorizaciones			
Solicitado por: _____		Jefe Inmediato: _____	
Puesto: _____		Puesto: _____	
Firma: _____		Firma: _____	
_____ Vo.Bo. Alcalde Municipal			

Fuente: elaboración propia.

La presente hoja de requisición de personal, documento que se utilizará al momento de existir una vacante en cualquier dependencia de la municipalidad, en la que deben llenarse los datos siguientes: persona y oficina quién solicita, su jefe inmediato, la fecha máxima a cubrir la vacante, el nombre del puesto, el horario en que se trabajará, el sueldo a devengar, la edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia y habilidades, si está dispuesto a viajar, las funciones que debe desempeñar, las razones del requerimiento y las autorizaciones respectivas.

- Especificación

Se necesita aplicar esta herramienta para conocer las características que necesitamos de la persona a contratar, sus habilidades, incluir aspectos como:

- Formación académica
- Experiencia
- Capacitación
- Habilidad

- Descripción

En esta herramienta se describirá el desempeño del puesto, funciones y obligaciones del puesto, ayudará tanto al empleado municipal como a la municipalidad a conocer sus obligaciones y funciones, para la misma se deben utilizar por lo menos los siguientes puntos:

- Identificación del puesto
- Función general del puesto
- Funciones legales del puesto

- Funciones específicas del puesto
- Relaciones de autoridad
- Comunicación
- Responsabilidad

La descripción de puestos es importante tanto para empleados como para la institución municipal:

A los empleados puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se esperan que logren.

A la institución municipal, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre jefes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Así también establecen el derecho a la autoridad superior a emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

- Requerimiento

Con esto se trata de responder a las necesidades del puesto, que es lo que realmente se requiere, encontrar a la persona ideal para el puesto de trabajo, por lo tanto se debe determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto para encontrar al candidato adecuado.

Para desempeñar este puesto es esencial responder a lo siguiente:

- ¿Qué es necesario hacer?
  - ¿Qué es necesario saber?
  - ¿Qué es necesario aprender?
  - ¿Qué experiencia es realmente relevante?
- Identificación

Se debe identificar los distintos puestos de trabajo que existen en la institución municipal, a través listas de los registros de nómina, organigrama municipal, tener acceso a los registros anteriores, o a una investigación directo con los empleados, jefes de oficina y autoridades.

La institución municipal debe realizar un análisis de descripción de puestos para los trabajadores con el propósito que cada uno sepa qué lugar ocupa dentro de la organización, y cuáles son sus obligaciones y responsabilidades para garantizar un mejor desenvolvimiento en el proceso de la misma. Se aconseja que se elabore una descripción general del puesto en donde se especifique las obligaciones y responsabilidades más generales del puesto.

### **2.2.2. Reclutamiento**

Ayudará a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución, el cual se utilizará para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que se pretenden llenar.

En este reclutamiento se deben considerar la disponibilidad de fuentes internas y externas de recursos humanos, las cuales se definirán a detalle en el

tema implementación de un proceso de dotación de personal. En el reclutamiento debe tomar en cuenta el siguiente aspecto:

Rotación: en el reclutamiento se debe considerar que la administración cambia a cada cuatro años, por ende los puestos de trabajo también tienen esa tendencia de una rotación y contratación de personal, por lo cual se propone a futuras autoridades municipales realizar una evaluación de personal, con esto lograr la continuidad de los empleados municipales que desempeñan su labor con eficiencia, por el contrario iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se presenta la propuesta para realizar el reclutamiento en la institución municipal.

#### Paso uno. Identificación de vacantes

Se debe iniciar realizando identificando las vacantes que existen en la institución municipal, mediante la planeación de los recursos humanos o a través de la requisición que se haga de las diferentes oficinas municipales.

#### Paso dos. Condiciones del puesto

Teniendo el aval de la autoridad superior sobre la necesidad de cubrir la vacante, se debe tomar en cuenta el perfil, la especificación y descripción que tendrá el puesto a ocupar.



### Paso tres. Fuente interna

Cuando se presenta determinada vacante, la institución municipal, intentará llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción, todo esto en basado en los programas de seguimiento al personal como: evaluación del desempeño, capacitaciones, trayectoria.

### Paso cuatro. Fuente externa

Al existir una determinada vacante, la institución municipal intentará llenarla con candidatos externos, atraídos por técnicas de reclutamiento como: candidatos presentados por trabajadores de la misma institución, consulta de archivos de candidatos, contactos con otras organizaciones municipales, publicidad en la entrada de la municipalidad, anuncios en diarios y radios locales.

#### **2.2.2.1. Factores de reclutamiento y selección de personal**

Los factores de reclutamiento y selección de personal ayudan grandemente a una institución a conocer a la persona idónea que solicita empleo, así también se logra que el trabajo se realice con eficacia.

Con este procedimiento se debe de encontrar las aptitudes, capacidades y habilidades del solicitante, tomando en cuenta las especificaciones de cada puesto de las oficinas de la municipalidad.

Para un buen reclutamiento y selección de personal se debe tomar muy en cuenta que la persona que realice el proceso de reclutamiento y selección de personal, realice el trabajo con profesionalismo debido a que cualquier decisión puede ayudar o afectar en gran medida el trabajo municipal, esta persona debe de seleccionar muy bien al personal, ubicarlo en la oficina más idónea para que responda al trabajo que se le asigne.

Todo esto se resume en tres principios fundamentales:

- Colocación

Este se trata de incrementar los recursos humanos de la institución, basándose del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la entidad municipal, esto ayudará a que la persona que se le considera potencialmente un buen prospecto por sus habilidades, y que beneficiará a la institución, debe ubicársele en un área de la organización en donde brinde los mejores resultados.

- Orientación

Se refiere a que en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

- Ética profesional

Se toma en cuenta el grado de responsabilidad de la persona que realiza la selección de personal, debe cumplir los más elementales principios técnicos

de esta función, debido a que su decisión puede afectar la vida futura del candidato y los intereses de la institución, por ejemplo si el candidato no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria.

- Medios de reclutamiento

Con el propósito de atraer suficientes candidatos para determinados puestos de trabajo, la institución municipal debe presentar diversos medios para atraerlos del mercado de recursos humanos, con esto suplir las necesidades de personal, estas técnicas pueden ser:

- Promoción interna
- Candidatos presentados por trabajadores de la misma municipalidad
- Consulta de los archivos de candidatos
- Contactos con otras organizaciones municipales
- Publicidad en la puerta de la municipalidad
- Anuncios en diarios y radios locales

- Políticas de reclutamiento

Las políticas que se estableces para realizar un buen reclutamiento son las siguientes:

- Definición del perfil. El candidato a seleccionar debe en todos los casos responder a un perfil. Por lo tanto deben definirse todos los requisitos necesarios. Las competencias están directamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la institución

e implican características personales casualmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

- No se condicionara con opiniones propias. El candidato a buscar no debe ser como le guste a una persona (en este caso quien entreviste y/o seleccione), sino como lo necesite la institución.
- El reclutamiento será interno y externo, a través del personal que se tenga y fuera de la institución municipal.
- Se publicara anuncio en prensa y en lugares estratégicos.
- Las solicitudes serán recibidas por la oficina encargada de recursos humanos, mismos que serán instruidos para clasificarlas.
- El análisis de currículum vital servirá mas para rechazar a aquellos individuos que no cumplen ciertas condiciones que para estimar predicciones sobre rendimiento futuro en el puesto.
- Las entrevistas serán individuales.
- Las entrevistas la realizaran el encargado de recursos humanos y el jefe inmediato de cada oficina, según sea el caso.
- Se verificaran las referencias personales, laborales y judiciales, con el fin de verificar la información facilitada por el propio candidato y conseguir la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto al que se presenta, estas se utilizaran mas como comprobación del historial profesional del candidato que como predictor del rendimiento.

- La entrevista debe ser debidamente planificada: tiempo, ambiente y preguntas.
- Errores de los reclutadores

La autoridad superior de la municipalidad debe velar que la persona encargada del reclutamiento no cometa los siguientes errores:

- No preparar la entrevista. Se debe de tomar el tiempo necesario para revisar el currículum vitae del candidato, revisar en conjunto la descripción del puesto a ocupar con los supervisores a quienes rendirá cuenta el nuevo empleado.
- No brindar ambientes de confianza adecuados al candidato. El lugar de la entrevista debe cumplir al menos con un estándar básico de condiciones físicas adecuadas para transmitirle al candidato que realmente está participando en una entrevista de trabajo seria. Al inicio de la entrevista, la presencia y vestimenta del entrevistador es clave para impactar de manera positiva al entrevistado ya que en este momento el entrevistador es en sí mismo la tarjeta de presentación de la empresa y la imagen espejo cara adentro de la cultura organizacional que el candidato en todo momento está buscando precisar.
- Anclarse en la primera impresión percibida del candidato. Anclarse en un único registro, en una única o primera impresión del candidato, significa partirlo en varias partes y quedarse con una pierna o sólo un brazo o con lo que se prefiera quedar. De

entrada, se sesga a la persona, y atomizada, se le reduce a su mínima expresión.

- Adoptar mayor protagonismo que el propio candidato. En el afán de impresionar al candidato y demostrarle que se posee la experiencia, capacidad y formación suficiente para estar frente a él, muchos entrevistadores caen en la tentación narcisista de centrar la entrevista en ellos mismos.
- Perder las formalidades y la cortesía durante la entrevista. Es natural que dentro de cualquier organización el trato formal y cortés entre colaboradores oscile entre una “relativa” a una “extrema” confianza. Pero ¿esto lo sabe y lo vive en su justa medida el colaborador externo, el proveedor, el cliente, el candidato a empleo? Claro que no.
- Inducir al candidato en sus respuestas. O llevar al candidato a responder de una manera en que lo haría el propio entrevistador es restarle al candidato la oportunidad de posicionarse con sus propios medios frente al resto del panel. Además lo hace lucir vulnerable e indefenso. Lo hace ver mal. Si bien la intención del entrevistador, presumiendo de antemano su buena fe en ayudar al candidato, es la de sacarle a este último respuestas propias de la inconfundible técnica: “responde lo que quiero escuchar”, estas respuestas tienden a satisfacer más al entrevistador que al candidato.
- Psicologizar la entrevista. Significa centrar la entrevista en aspectos estrictamente personales del candidato (interés en

conocer en detalle datos personales o de contacto, aspectos relativos a la vida privada del entrevistado como estado civil, manejo de sus relaciones sociales y familiares, por ejemplo). Cuando esto sucede, el entrevistado puede tener la sensación de haberse equivocado de lugar y sentir que ha terminado en una sesión clínica o terapia psicológica en vez de estar en la entrevista de selección y empleo para la cual se ha venido preparando durante semanas.

### **2.2.3. Selección**

En este paso se procederá a seleccionar al futuro empleado municipal, en donde se debe tomar en cuenta lo siguiente: análisis del currículum vitae, solicitud de empleo, realizar la depuración de expedientes, preselección de candidatos, y entrevistas.

Teniendo toda la información de los candidatos a desempeñar puestos municipales debe integrarse la información en una tabla donde se mostrarán las calificaciones obtenidas por los solicitantes, en donde el jefe inmediato dará su visto bueno para la contratación.

Tabla I. **Recopilación de información**

<b>No.</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Vo.Bo. Jefe inmediato</b>
1					
2					
3					
4					
5					

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se presentan un resumen de datos de todos los candidatos evaluados como: el nombre completo, el resultado de la entrevista, la experiencia que este tiene, el dato de las pruebas realizadas, y el visto bueno del jefe inmediato de cada oficina municipal, que indicará la viabilidad de la contratación.

Al empleado municipal que haya sido seleccionado en el proceso debe brindársele la orientación necesaria tanto de interés general con información sobre la institución y de interés específico, con información de determinado puesto de trabajo.

En esta planificación deben de tomarse en cuenta las siguientes etapas:

Primera etapa

En esta etapa se proporciona información general sobre temas de la institución municipal en donde la oficina encargada de recursos humanos da la bienvenida, proporciona información como datos históricos, base legal, como se



encuentra estructurada la municipalidad, entrega de documentación, detalle de obligaciones y prohibiciones, y demás información general que pueda servir de ayuda al nuevo empleado municipal.

#### Segunda etapa

En esta etapa el responsable es el jefe inmediato del nuevo empleado municipal, así también puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en la oficina. Lo que se pretende es brindarle toda la información necesaria respecto a las funciones del puesto de trabajo, presentación con sus compañeros de trabajo, ubicarlo para que comience sus labores.

#### Tercera etapa

Comprende la evaluación y el seguimiento del empleado municipal, a cargo de la oficina encargada de recursos humanos juntamente con el jefe inmediato de cada oficina, el objetivo principal es asegurar la integración del empleado en el grupo de trabajo, aclarando información y cualquier duda que se tenga durante un período de dos semanas.

### **2.2.4. Programas de ascenso**

Los programas de ascenso son muy importantes ya que motivan al empleado municipal a esforzarse en sus tareas, así también los ayudan a cumplir sus objetivos personales, y por ende beneficia a la institución en brindar un mejor servicio a la población.

Los programas que se proponen son los siguientes:

- Ascensos internos

Este ascenso de personal interno se basa en que cuando existe una plaza vacante, los empleados que actualmente laboran en la institución tienen la primera opción para optar a este puesto, esto lo logrará por antigüedad o por mérito propio.

- Ascensos por antigüedad

Este ascenso de personal se basa únicamente por la antigüedad del empleado, el cual para recibir un nombramiento o ascenso debe de llevar como requisito varios años de servicio, un empleado municipal puede ascender desde un puesto de jerarquía inferior a otro superior a medida que se producen puestos vacantes.

- Ascensos por mérito

Este ascenso de personal se basa por mérito propio o por el desempeño que el empleado tenga en su puesto de trabajo, beneficia grandemente a los empleados mejores calificados para el puesto, para este programa nos ayudará grandemente los programas de seguimiento al personal, la evaluación del desempeño y las capacitaciones que reciba el personal.

### **2.2.5. Integración al puesto**

Luego de realizada la contratación de la persona asignada para el nuevo puesto es indispensable integrarlo al puesto, para un mejor desempeño del trabajo y de ubicar a las personas ideales en los puestos de trabajo, con esto

realizarlo con eficiencia, para lo cual los encargados de cada dependencia realizarán lo siguiente:

- Integración

El encargado de cada oficina debe generarle la confianza respectiva a la persona contratada, familiarizándolo con el nuevo ambiente de trabajo, realizar una presentación con sus nuevos compañeros de trabajo, así como indicándole sus funciones y el nuevo equipo de oficina que utilizará.

Así también debe indicarse a la nueva persona que estará por un período determinado de prueba, y que se establecerán controles y supervisiones en su trabajo para comprobar si la persona se ha adaptado y si realiza bien las labores que se le han encomendado.

Es importante mencionar que estos controles o supervisiones al nuevo empleado se harán según las funciones que se han asignado, la conducta que ha tenido, y la persona que la realizará este proceso será su jefe inmediato para luego ser reportado a la autoridad superior.

- Evaluación

Luego de haber pasado los controles, supervisiones y período de prueba en el puesto de trabajo, debe de realizarse la evaluación respectiva de la persona para saber si continúa o no en el puesto de trabajo.

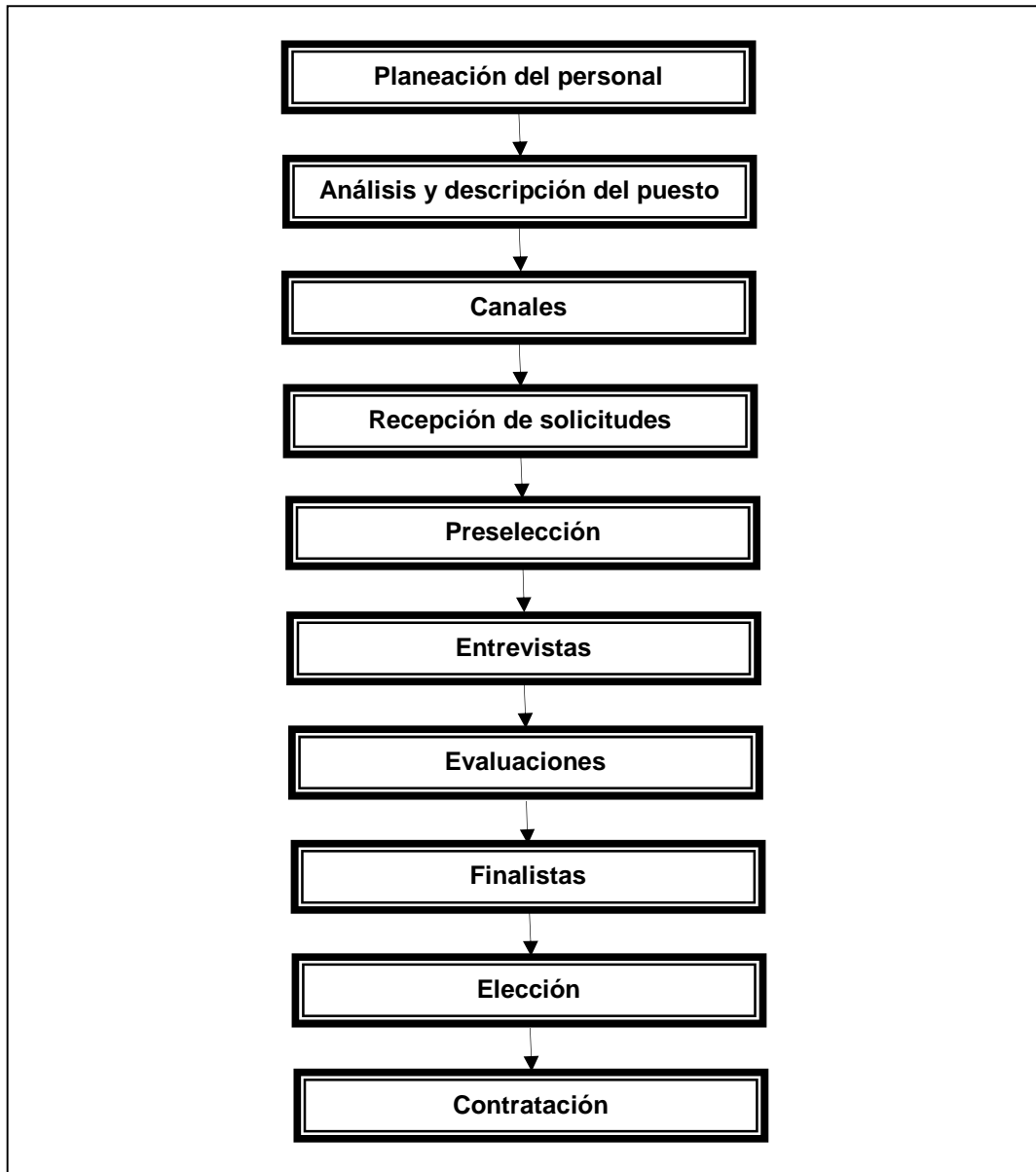
Para esto se elaborará un informe que contenga la capacidad del empleado, rendimiento, y conducta que presentó durante el período de prueba, en donde su jefe inmediato debe estar de acuerdo y aprobar a la persona.

Luego de la aprobación de la persona y que este realiza bien sus funciones y es una persona responsable y de buena conducta el jefe inmediato, debe realizar una entrevista final con la persona expresándole que es una persona apta para continuar con el trabajo y que la institución está complacida con su desempeño y desea que continúe apoyándola

#### **2.2.6. Diagrama de contratación de personal**

A continuación se presenta la figura del proceso de contratación y selección de personal. El cual consiste en la planeación de personal, luego se realiza el análisis y descripción del puesto, el siguiente paso son los canales que se utilizarán para el reclutamiento, se procede a la preselección de candidatos basados en el total de solicitudes recibidas, se continúa con las entrevistas y evaluaciones para obtener a los finalistas, de los cuales se procede a seleccionar al candidato más adecuado, finalmente la contratación.

Figura 17. **Proceso de contratación y selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

## **2.3. Implementación de un proceso de dotación de personal**

A continuación se describe el proceso que debe llevar la institución municipal para lograr un reclutamiento y selección de personal adecuado y lograr los beneficios esperados.

### **2.3.1. Proceso de reclutamiento**

Para lograr una buena contratación de personal en la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, debe de aplicarse el reclutamiento de personal, con el objetivo de identificar suficientes candidatos para tener un buen proceso de selección, y se pueda encontrar a las personas calificadas y capaces para ocupar los cargos dentro de la municipalidad.

Para realizar todo el proceso de dotación de personal para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, es necesario asignar a una oficina en específico para que lo realice, y esta debe ser la secretaría a cargo del señor secretario, esto debido a que tiene un acercamiento más constante con el alcalde y concejo municipal, además es una persona de confianza para el mismo.

Para el reclutamiento del personal municipal existen fuentes de carácter interno y externo que afectan el proceso y que deben de tomarse en cuenta:

- Fuente interna

Esta fuente se utilizará como su nombre lo indica internamente o dentro de la municipalidad, esto con el objetivo de incentivar al empleado municipal

para su desarrollo personal y profesional, así también de brindar ascensos, transferencias a otros puestos, y no perder la continuidad en el trabajo.

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

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

Las ventajas a tomar en cuenta en el reclutamiento interno son:

- Es más económico para la municipalidad, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental, en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluaciones constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Las desventajas a tomar en cuenta en el reclutamiento interno son:

- Se deben de ofrecer las oportunidades de progreso al empleado para que este desarrolle todo su potencial, al no ofrecerlo se corre el riesgo de frustración de los empleados en su potencial y ambiciones, causando apatía, desinterés en el trabajo.
- Puede generar conflicto entre los empleados porque algunos tienen potencial y otros no, esto debe controlarlo la autoridad superior.



- El término de estos programas de reclutamiento interno por cambios políticos.

Para el reclutamiento interno se proponen las siguientes políticas:

- Políticas de promoción interna

Con esta política se incentiva al empleado municipal, pues sabrá que la autoridad superior lo toma en cuenta y que es preferido para optar a un cargo determinado cuando se necesite. Por lo anterior debe de contarse con un archivo del rendimiento de cada empleado municipal para poder optar a estos cargos.

- Políticas de contratación

Esta política se refiere a los términos de un contrato, pues se contrata a la persona en un puesto fijo por determinado tiempo, al finalizar el contrato esta puede aplicar para ocupar cierto cargo, según las características que se requieran. Así también realizar contrataciones por tiempo indefinido, según el potencial puede optar a cargos más altos.

- Aplicación del reclutamiento interno

Para el reclutamiento interno de personal la autoridad superior o la oficina encargada debe de basarse en datos o información verídica que se ha llevado a cabo a los empleados en el proceso de dotación de personal, se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección cuando ingreso a la municipalidad.
  - Resultados en los programas de seguimiento al personal.
  - Resultados en las evaluaciones de desempeño al personal.
  - Resultados obtenidos en las capacitaciones realizadas al personal.
  - Análisis y descripción del cargo que ocupa y el cargo que posiblemente ocupará.
  - Trayectoria del empleado municipal.
- Fuentes externas

Las fuentes externas pueden incluir personas de otras instituciones u organizaciones dispuestas a laborar en la municipalidad, así también personas que no cuentan con empleo, pero con deseos de integrarse al trabajo municipal.

Las técnicas de reclutamiento que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

- Candidatos presentados por trabajadores de la misma municipalidad

Este tipo de reclutamiento es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, esta es una forma de estimular al empleado municipal al realizar la presentación de sus candidatos, así también se logra una mayor cobertura ya que la persona llega a través de los trabajadores de la municipalidad.

Al realizar esta técnica de reclutamiento el empleado se siente con prestigio ante la institución y ante el candidato presentado, además se siente corresponsable ante la organización por la admisión del candidato. Esta

presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

- Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

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

- Contactos con otras organizaciones municipales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin

que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- Publicidad en la puerta de la municipalidad

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la institución, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa.

- Anuncios en diarios y radios locales

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

Las ventajas a tomar en cuenta en el reclutamiento externo son:

- El ingreso de un nuevo elemento a la institución ocasiona que este conlleve nuevas ideas y formas de trabajo mejor para la municipalidad, es una persona que se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y lo que ha ocurrido con otras instituciones.
- Existe una renovación del recurso humano en la institución.

- Se aprovechan las inversiones y preparación que han realizado otras instituciones y las que han hecho los propios candidatos en el transcurso de su preparación profesional.
- Se obtienen resultados de desempeño a corto plazo al realizar una buena selección de personal.
- Las desventajas a tomar en cuenta en el reclutamiento externo son:
- Absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Por ende se requiere de una buena selección de personal. Cuanto más alto sea el cargo la institución debe de prever el reclutamiento con suficiente anticipación para no sentirse presionado en la prestación de servicios.
- La institución invierte más dinero, pues se exigen inversiones y gastos de anuncios de radio, televisión, afiches, si se utiliza una agencia de reclutamiento se deben de pagar los honorarios. Además del pago que se realizará a la persona o personas que realicen el reclutamiento.
- La persona que se recluta es desconocida, su proveniencia es difícil de verificar con exactitud, por ende la institución debe de contratarlo estipulando un período de prueba con esto estar seguro y tener garantía que la persona que se recluta sea la indicada.

- Realizando la práctica de reclutamiento externo hay conflicto con los empleados existentes pues no existe la motivación de ascensos y transferencias en los puestos de trabajo.
- Por lo general afecta la política salarial de la institución, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **2.3.2. Proceso de selección**

Aplicado el reclutamiento de personal, debemos continuar con la selección de los candidatos potenciales a ocupar cargos en la institución municipal, con esto se encontrará a la o las personas idóneas para los puestos de trabajo, se conocerá toda la información de la persona a contratar.

Para realizar una buena selección de personal se debe recopilar suficiente información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, con esto lograr el perfil y características necesarias para un buen desempeño en el trabajo.

Para esto se debe implementar el proceso siguiente:

- Solicitud de empleo
- Expediente del solicitante
- Entrevistas
- Tipos de pruebas
- Entrevista Final
- Contratación
- Inducción

- Programas de seguimiento al personal
  - Evaluación del desempeño
  - Capacitaciones

### **2.3.2.1. Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es un requisito importante e indispensable ya que presenta información comprobable de los diferentes candidatos.

La persona que desea ser contratada o entrar al proceso de reclutamiento y selección de personal debe de llenar solicitud de empleo, para la cual la Municipalidad de Comitancillo le brindará un modelo, con esto captar toda la información necesaria.

A continuación se presenta el formato de solicitud en donde los candidatos a optar por un puesto municipal deben de llenar la información siguiente:

- Datos personales

El candidato debe incluir datos personales como: nombre completo, dirección, teléfono, correo electrónico, lugar y fecha de nacimiento, así como documento de identificación.

Cuando el candidato presenta toda esta información y otras como antecedentes laborales, estado de salud, referencias a la organización, demuestra un alto grado de confianza, honestidad y preparación ética; lo cual debe mantenerse privada la información recibida y demostrar el deber ético de la institución.

En caso del lugar y fecha de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

- Empleo solicitado

En este espacio el solicitante debe incluir el empleo que solicita, el puesto específica al que quiere optar, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.

- Formación académica

Se debe ingresar la preparación que se ha tenido desde que inicio sus estudios hasta la fecha, así también las habilidades laborales que posee.

En esta parte se debe identificar candidatos con formación académica que se relacionen con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

- Antecedentes laborales

Al solicitar la relación laboral que han tenido los candidatos en empleos anteriores, nos permite saber si la persona ha tenido una estabilidad en sus labores, o si cambia de ocupación constantemente, con esto se conoce la responsabilidad y experiencias que se tienen.



- Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

Cuando el solicitante nos revela esta información de pertenecer a alguna asociación profesional, un club deportivo, o pasatiempo nos revela facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

- Referencias

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato, en este se debe tomar el tiempo necesario para conocerlo a través de un antiguo jefe, nos permite conocer bajo qué circunstancias la persona está solicitando trabajo, puede ser que haya existido conflicto entre ellos, por el contrario nos brindaran buenas referencias.


- Autenticidad

El solicitante debe firmar la solicitud con su puño y letra, así también aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Figura 18. Formato de solicitud de empleo

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>
<p><b>FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO</b></p>	
<p>Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. <b>El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.</b></p>	
<p><b>Datos personales</b></p>	
<p>1. Nombre completo _____ 2. Dirección completa _____ 3. Teléfono _____ Correo electrónico _____ 4. Lugar y fecha de nacimiento _____ 5. Documento de identificación _____</p>	
<p><b>Empleo solicitado</b></p>	
<p>6. Empleo solicitado _____ 7. Puesto específico que solicita _____ 8. Usted desearía trabajar: a. Tiempo completo _____ b. Tiempo parcial _____ c. Temporal _____ 9. ¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar? _____ 10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Si _____ No _____ 11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____</p>	
<p><b>Formación académica y preparación laboral</b></p>	
<p>12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados. a. Primaria _____ b. Secundaria _____ c. Diversificado _____ d. Universidad _____ e. Postgrado _____ f. Otros _____ 13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante. _____ _____ _____</p>	

Continuación de la figura 18.

	<b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b>
<b>Antecedentes laborales</b>	
14. Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado, si no ha laborado omitir la pregunta.	
a). Institución _____ Fecha de inicio de labores _____ Fecha de conclusión de labores _____ Que puestos ocupo _____ Funciones que desempeñó _____ Nombre de su supervisor o jefe inmediato _____ Salario Inicial _____ Salario final _____	
b. Institución _____ Fecha de inicio de labores _____ Fecha de conclusión de labores _____ Que puestos ocupo _____ Funciones que desempeñó _____ Nombre de su supervisor o jefe inmediato _____ Salario Inicial _____ Salario final _____	
<b>Pertenencia, distinciones y pasatiempos</b>	
15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica? _____	
16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece? _____	
<b>Referencias</b>	
17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.	
a. Nombre, dirección y teléfono _____	
b. Nombre, dirección y teléfono _____	
c. Nombre, dirección y teléfono _____	
18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____	
a. Autorizo a la organización par que verifiquen la información que he proporcionado.	
b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse contrato de trabajo) a la rescisión automática e inapelable del mismo.	
Firma del solicitante _____ Fecha _____	
Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.	

Fuente: elaboración propia.

### **2.3.2.2. Expediente del solicitante**

Este documento también es de importancia que se incluya en el expediente del candidato, debido a que es fácil de obtener toda la información y fácil de interpretarlo, con este la institución tiene una idea clara de la persona que se está reclutando, puede tomarse como base para su posterior comportamiento laboral y profesional.

En este documento el solicitante debe llenar como mínimo la información siguiente:

- Fotocopia de documento de identificación
- Constancias de estudios
- Constancias laborales
- Cartas de recomendación
- Otros documentos importantes.

### **2.3.2.3. Entrevista**

La entrevista de empleo es el escenario para mercadear talentos y destrezas de una persona que solicita trabajo. Durante la entrevista un patrono juzga y califica, apariencia y disposición general para el empleo. Es la oportunidad para convencer al patrono de que el candidato podrá realizar una contribución positiva a la organización y donde las personas que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores.

En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos teóricamente. Sin embargo, cada gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para

indicar si el individuo está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a la institución.

- Objetivos del entrevistador en la entrevista
  - La creación de un ambiente apropiado.
  - La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
  - Proporcionar información acerca del puesto y la empresa.
  - La determinación del siguiente paso.
  
- Objetivos del entrevista en la entrevista
  - Ser escuchados y entendidos.
  - Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
  - Ser tratados con justicia y respeto.
  - Reunir información acerca del puesto y la organización.
  - Forjarse una decisión informal respecto al puesto.
  
- Contenido de la entrevista
  - Logros académicos.
  - Experiencia ocupacional.
  - Disposición para manejar responsabilidades.
  - Cualidades personales.
  - Habilidades interpersonales.
  - Orientación de la carrera.

- Tipos de entrevistas

Según la situación se podrán utilizar los siguientes tipos de entrevistas:


- Entrevista no estructurada

En este tipo de entrevista se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta, es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación, es una entrevista informal, no se hacen preguntas establecidas y el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos.

A causa de esta informalidad y flexibilidad, este método puede dejar de cubrir partes significativas de los antecedentes del candidato. No hay posibilidad de revisar la exactitud de las conclusiones del entrevistador.

A continuación se presenta el modelo de entrevista inicial no estructurada que debe aplicarse a los candidatos que soliciten empleo en la municipalidad, en donde se presentan preguntas específicas para que el solicitante explique ampliamente sus razones de busca de empleo. La entrevista debe ser realizada por la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal, en este caso el secretario municipal.

Figura 19. Modelo de entrevista no estructurada

	<b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b>
<b>MODELO DE ENTREVISTA INICIAL, NO ESTRUCTURADA</b>	
<b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Confirmación de los datos personales</li><li>2. Comentario del currículum (ojo experiencia)</li><li>3. ¿Cómo emplea el tiempo libre?</li><li>4. ¿Por qué escogió esta institución para trabajar?</li><li>5. ¿Participa en actividades con la comunidad?</li><li>6. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?</li><li>7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?</li><li>8. ¿Planea continuar sus estudios?</li><li>9. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?</li><li>10. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?</li><li>11. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?</li></ol>	

Fuente: elaboración propia.

- Entrevista estructurada

La entrevista estructurada se basa en la realización de un marco de preguntas predeterminadas sobre experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del solicitante, además preguntas relacionadas con el puesto específico de trabajo, las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo candidato debe responderlas.

Las principales ventajas de este método son que proporcionan una información muy completa del candidato y da pie a un planteamiento analítico.


En este tipo de entrevista debe contener cuatro tipos de preguntas:

- Preguntas situacionales
- Preguntas del conocimiento del puesto
- Simulación e aspectos críticos del puesto
- Preguntas de requerimientos del trabajador

Se presenta modelo de entrevista estructurada final en donde el solicitante se le realiza preguntas de su vida personal, así también interrogantes relacionadas al puesto de trabajo en específico.



Figura 20. Modelo de entrevista estructurada

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>
<p><b>MODELO DE ENTREVISTA FINAL, ESTRUCTURADA</b></p>	
<p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Por qué estudio?</li><li>2. ¿Hábleme de sus calificaciones durante sus estudios?</li><li>3. ¿Cómo estudiaba, qué sistema seguía?</li><li>4. ¿A qué se dedican sus padres?</li><li>5. ¿Vive con sus padres?</li><li>6. ¿Tiene pareja?</li><li>7. ¿Tiene proyecto de matrimonio?</li><li>8. ¿Qué hace actualmente?</li><li>9. ¿Tiene experiencia en puestos similares?</li><li>10. Si está casado ¿Trabaja su cónyuge?</li><li>11. Cómo le gustaría Trabajar: ¿Sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?</li><li>12. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?</li><li>13. ¿Puede incorporarse inmediatamente?</li><li>14. ¿Por qué escogió este puesto de trabajo?</li></ol>	

Fuente: elaboración propia.

- o Entrevista del comportamiento

Esta entrevista ayudará grandemente a la institución municipal con preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas como: cuál fue el funcionamiento de su trabajo anterior, que problemas encontró y cómo los solucionó. Evita juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

Se presenta modelo de entrevista de descripción del comportamiento, la cual describe preguntas que nos ayudarán a conocer al solicitante su proceder en empleos anteriores, darán la pauta para contratarlo, o no realizar la contratación, el encargado de realizar esta entrevista en el secretario municipal.

Figura 21. **Modelo de entrevista de descripción del comportamiento**

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>
<p><b>MODELO DE ENTREVISTA DE DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO</b></p>	
<p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cómo le gustaría Trabajar: ¿Sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?</li> <li>2. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?</li> <li>3. ¿Por qué prefiere trabajar solo?</li> <li>4. ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?</li> <li>5. ¿Qué espera usted de la vida?</li> <li>6. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?</li> <li>7. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?</li> <li>8. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?</li> </ol>	

Fuente: elaboración propia.

- Planeación de la entrevista

Para la realización de las entrevistas descritas anteriormente debe de buscarse y elegir un lugar físico donde sea agradable, con privacidad, que no existan interrupciones.

El entrevistador debe estar familiarizado con los antecedentes del candidato, debe contar con los requisitos del puesto, además poseer una personalidad agradable, de confianza, habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad, debe estimular al solicitante a hablar libremente.

Las entrevistas pueden hacerse de la siguiente manera: frente a frente, en grupo, conjunta, con tensión.

- Problemas en la entrevista

Al momento de la entrevista debe de evitarse lo siguiente: preguntas indebidas, juicios prematuros, dominio del entrevistador, preguntas inconsistentes, tendencia central, efecto de halo, efecto de contraste, prejuicios del entrevistador, carencia de capacitación, muestra de comportamiento, comunicación no verbal.

- Proceso de la entrevista

La entrevista debe de llevar un proceso, con lo que se requiere encontrar a la persona indicada para el puesto de trabajo, contempla el siguiente procedimiento:

- Preparación del entrevistador: en este paso el entrevistador debe de familiarizarse con la información que hizo entrega el solicitante y del requerimiento del puesto, con esto realizar preguntas específicas, se encontrarán respuestas las cuales darán la pauta para saber si el candidato es la persona idónea que se busca, además se explicará todo lo concerniente a las funciones de trabajo e información sobre la institución, todo lo relacionado al puesto de trabajo, desempeño, salario, prestaciones y demás.
- Creación de un ambiente de confianza: el entrevistador debe de crear este ambiente, iniciar con preguntas sencillas o con una simple conversación, evitar todo tipo de interrupciones, tener una actitud amable y sonriente, crear el clima de confianza para que inicie la entrevista y esta fluya de una manera en que entrevistador y entrevistado intercambien ideas.
- Intercambio de información: se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas.
- Finalización: este paso se refiere a que el entrevistador considera que ha terminado la entrevista con toda la lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, indicarle al entrevistado que telefónicamente se le informará de la decisión o establecer fecha para una nueva cita.

- Evaluación: después de concluida la entrevista y haber evaluado las respuestas del candidato, realizar un análisis y plasmar las impresiones sobre el candidato.

Para obtener una buena selección de personal en la municipalidad, depende en gran medida de una buena entrevista pues con las respuestas que se den se encontrará al candidato idóneo para el puesto de trabajo, con esto elevar la calidad de servicio en la institución municipal.

#### **2.3.2.4. Pruebas**

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

La objetividad en las pruebas psicométricas tienden a ser, en su mayoría de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Debido a que este tipo de pruebas las deben de realizar personas con los conocimientos necesarios en psicología, y por ende afectará en el presupuesto municipal se deja a criterio de la autoridad superior aplicarlas, por lo tanto se hace la descripción necesaria de los tipos de pruebas más conocidas.

Los diferentes tipos de pruebas más conocidas y que ayudarán a una buena selección de personal son las siguientes:

- Personalidad

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración sí, no, siempre, algunas veces o nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como dominio o sociabilidad.

Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

- Inteligencia

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los

procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.

- Interés

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente.

La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos. De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos.

- Rendimiento

Tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la



industria, se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

- Aptitud

Una prueba de aptitud mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales, para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales se llaman aptitudes.

Así mismo usan temas de aritmética de oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Con esta prueba la persona tiene que demostrar rapidez, exactitud, capacidad motora y la destreza.

#### **2.3.2.5. Entrevista final**

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos

técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

En este caso, para la entrevista final en la institución municipal debe hacerla el jefe inmediato superior de cada dependencia, por ejemplo en la secretaría municipal la hará el secretario.

Esto se hará debido a que es la persona indicada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Con esto se logrará que el supervisor inmediato contraiga consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y lograr un mejor desempeño en sus labores a corto plazo.

Por último el supervisor inmediato, luego de realizar la entrevista al solicitante dará la recomendación respectiva a la autoridad superior para su posible contratación.

A continuación se presenta el modelo de entrevista de selección final que debe aplicarse a los candidatos a optar por un puesto en la municipalidad y que estén ya preseleccionados.

Figura 22. Modelo de entrevista final

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>
<p><b>MODELO DE ENTREVISTA FINAL, ESTRUCTURADA</b></p>	
<p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué sabe acerca de la municipalidad?</li><li>2. ¿Qué le atrae de ella?</li><li>3. Cómo le gustaría Trabajar: ¿Sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?</li><li>4. ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante?</li><li>5. Según tu opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?</li><li>6. ¿Qué oficina municipal le atrae más?</li><li>7. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?</li><li>8. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?</li><li>9. ¿Tiene experiencia en puestos similares?</li><li>10. ¿Qué se ve haciendo dentro de cinco años, de diez años..?</li><li>11. ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo? ¿Cómo cree que podrás lograrlos?</li><li>12. ¿Por qué escogió este puesto de trabajo?</li><li>13. ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?</li><li>14. ¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?</li><li>15. ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?</li><li>16. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones a cargo de la municipalidad, antes de ser contratado?</li><li>17. ¿Cuánto quiere ganara ahora? ¿Y dentro de 5 años?</li><li>18. ¿Le gusta la previsibilidad de un trabajo cuya hora de comienzo conoces así como la hora de finalización, o prefiere un trabajo en el que hoy sabe exactamente lo que hará mañana?</li></ol>	

Fuente: elaboración propia.

#### **2.3.2.6. Examen médico**

Existen razones para llevar a la institución a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

#### **2.3.2.7. Contratación**

Terminadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación como: solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc., el candidato puede ser contratado, aquí se estipula la duración del contrato que puede ser por tiempo indeterminado o determinado.

La contratación deberá realizarla la autoridad superior (concejo municipal), debido a que es la máxima autoridad en la municipalidad, previa recomendación del jefe inmediato superior de cada dependencia. Además se debe formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la institución en base a un contrato de trabajo.

Para mantener la buena imagen de la municipalidad, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que son personas que en el futuro pueden ser contratadas, ya que se tiene información precisa de ellos.

A continuación se presenta modelo de contrato a utilizar en la municipalidad, en el cual se presentan claramente los nombres de los involucrados, las cláusulas respectivas indican la base legal, el objeto, jornada de trabajo, conformidad, terminación, ampliación, y aceptación del contrato, por último las firmas y sellos respectivos.

Figura 23. **Modelo de contrato**

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>
<p><b>MODELO DE CONTRATO</b></p>	
<p><b>CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, NÚMERO _____</b></p>	
<p>En la cabecera municipal del municipio de Comitancillo, departamento de San Marcos, siendo las _____ horas del día _____ de _____ del año dos mil _____, reunidos en el local que ocupa la alcaldía municipal; NOSOTROS: por una parte: _____, de _____ años de edad, _____, guatemalteco, vecino y residente en _____ del municipio de Comitancillo, San Marcos, lugar que señala para recibir citaciones y notificaciones, con documento personal de identificación No. _____, de este lugar, actúa en su calidad de Alcalde Municipal, personería que acredita con copia certificada del acta de toma de posesión No. _____, de fecha _____ de _____ del año _____, asociado del señor secretario municipal, _____; y por la otra parte: _____, mayor de edad, guatemalteco, originario, vecino y residente en _____ del municipio de _____, con documento de identificación personal No. _____, respectivamente de este lugar. Los otorgantes manifiestan encontrarse estar en el libre ejercicio de sus derechos civiles y en lo sucesivo ambos se denominan LA MUNICIPALIDAD CONTRATANTE Y LA CONTRATADA; y por este acto vienen en celebrar el presente contrato de conformidad con las siguientes cláusulas: <b>CLAUSULA PRIMERA:</b> BASE LEGAL: El presente contrato se suscribe con fundamento y en cumplimiento al acuerdo municipal número _____, de fecha _____ de _____ del año _____, que pasa a formar parte del presente contrato; <b>CLAUSULA SEGUNDA:</b> OBJETO DEL CONTRATO: Se contrata los servicios de _____</p>	

Continuación de la figura 23.

<p>_____, como oficial I para sacar avante las actividades en la tesorería municipal de este municipio, a partir del día _____ (_____) del mes de _____ del año _____ (_____) al día _____ (_____) del mes de _____ del año _____ (_____) . PAGARLE un salario de _____ (Q. _____), en forma mensual y en efectivo, con cargo al renglón número _____, con fondos de _____ del presupuesto Municipal en vigencia, más un bono incentivo de _____ (Q. _____) mensuales, de conformidad con el Decreto No. 37-2,001; con derecho al pago de prestaciones de conformidad con la Ley; <b><u>CLAUSULA TERCERA:</u></b> JORNADA DE TRABAJO: La jornada de trabajo del contratado será de lunes a viernes de ocho a dieciséis horas, con un receso de media hora para almorzar y medio día el día domingo; y cuando se inicie la relación de trabajo y toma de posesión, se suscribirá el acta respectiva; <b><u>CLAUSULA CUARTA:</u></b> CONFORMIDAD: Por su parte el contratado _____, manifiesta que está conforme, y de acuerdo a trabajar con esta Municipalidad, por el tiempo y salario indicado, prometiendo trabajar con esmero, responsabilidad y prontitud inmediata; <b><u>CLAUSULA QUINTA:</u></b> TERMINACIÓN DEL CONTRATO. El presente contrato se dará por terminado por las siguientes causas; 1ro) Por vencimiento del plazo pactado 2do.) Por negligencia en la prestación de servicios o negatividad de cumplir con las obligaciones que por este contrato adquiere el contratado, 3ro.) Por rescisión de mutuo acuerdo entre las partes. <b><u>CLAUSULA SEXTA:</u></b> AMPLIACION DEL CONTRATO: Queda entendido que el presente contrato únicamente podrá prorrogarse antes de la terminación del plazo, siempre y cuando así lo acuerde la Municipalidad por convenir a sus intereses. <b><u>CLAUSULA SEPTIMA:</u></b> ACEPTACIÓN DEL CONTRATO: En los términos y condiciones antes estipulados se acepta el presente contrato, el que es leído íntegramente y bien enterados de su contenido, validez y efectos legales, se ratifica acepta y firma en el mismo lugar y fecha de su inicio, DAMOS FE.</p>	
<p>Alcalde Municipal</p>	
<p>Contratado</p>	<p>Secretario Municipal</p>

Fuente: secretaría municipal.

### **2.3.2.8. Inducción**

Para la municipalidad es indispensable realizar la etapa de inducción al nuevo personal contratado, es implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las instituciones, familiarizar al nuevo empleado con la municipalidad, su cultura, sus principales autoridades, su historia, su filosofía, etc.

Es importante porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Este proceso debe efectuarse antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué institución ha ingresado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema.

En un concepto más técnico consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial o período de prueba.

El objetivo principal es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la institución, organización y estructura de esta.

- Propósitos de la inducción
  - Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la municipalidad

La inducción ayudará al nuevo empleado a ajustarse a la municipalidad, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la institución desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañero y es introducido al grupo.

- Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la institución y de la dependencia específica al que han sido asignados.

- Dar una impresión favorable

El proceso de inducción, puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le dé al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.



- Quien realiza la inducción

Para la Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, la inducción la realizará la secretaría municipal presidida por el secretario en sus primeros pasos, y el jefe inmediato de cada dependencia a donde fue asignada la nueva persona contratada, en donde el secretario explicará detalles generales de la institución y el jefe inmediato explicará detalles específicos del nuevo puesto de trabajo.

- Pasos para una buena inducción

#### Paso uno. Bienvenida

En este paso se realizará una pequeña reunión con todos los empleados municipales ya contratados y con los nuevos empleados, esto con el objetivo de darles la cordial bienvenida a la municipalidad, así también la explicación de la visión y misión municipal.

#### Paso dos. Datos históricos

Dar una explicación sobre los datos históricos de la municipalidad, desde cuando viene funcionando la institución, cuantos edificios municipales se han construido, quienes han sido los alcaldes municipales, etc.

#### Paso tres. Base legal

Disposiciones de cómo entidad estatal rigen a la Municipalidad de Comitancillo, ejemplo: artículos de la Constitución Política de la República, Código Municipal, Ley de Servicio Civil, Ley de Contrataciones del Estado, etc.

#### Paso cuatro. Estructura

Se explicará con detalle cómo está estructurada la municipalidad, esto quiere decir: realizar la presentación del organigrama de la institución, indicando claramente quien es la autoridad superior, alcalde municipal, asesores, diferentes oficinas municipales que existen y quienes las integran.

#### Paso cinco. Entrega de documentación

En este paso se pueden hacer entrega de los diferentes documentos con que cuenta la municipalidad, por ejemplo: manual de funciones, plan de desarrollo municipal, diagnóstico municipal, y demás documentos importantes que se tengan en la institución.

#### Paso seis. Detalle de obligaciones y prohibiciones

En este paso se explicará las reglas que existen en la municipalidad como: cumplir sus labores con responsabilidad, cumplir con el horario establecido, jornada de trabajo, cumplir con la asistencia y puntualidad, ejecutar cualquier acto prohibido por la ley, tener buenas relaciones interpersonales, cuidado y uso de los bienes de la municipalidad.

#### Paso siete. Funciones del puesto de trabajo

Este paso lo realizará el jefe inmediato de cada dependencia, será una inducción personalizada en donde se explicará a detalle las funciones que realizará el nuevo empleado municipal, así también le asignará la ubicación del puesto de trabajo, el equipo de oficina que utilizará, así también los deberes y

obligaciones para con la oficina en donde estará ubicado, y demás indicaciones que el jefe inmediato crea convenientes.

### **2.3.2.9. Programas de seguimiento al personal**

El seguimiento del recurso humano en la municipalidad permitirá, evaluar la situación de los empleados en el desarrollo de sus labores, pues a través de ellas podemos realizar propuesta de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo del trabajo para llegar a los resultados esperados.

- Evaluación del desempeño

Esta herramienta es muy importante porque toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Entre los objetivos principales de esta herramienta están: permitir condiciones de medición del potencial humano; permitir el tratamiento de los empleados municipales como un recurso básico e indispensable de la institución; dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos municipales y por la otra, los objetivos individuales.

- Finalidad
  - Los responsables
    - Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
    - Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
    - Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
    - Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
    - Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.
  - Los colaboradores
    - Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
    - Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
    - Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
    - Saber cómo se le va a valorar.
  - La organización
    - El establecimiento de un estilo de dirección común.
    - Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.

- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales.
  - Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
  - Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución...).
  
- Beneficios que obtendrá la municipalidad
  - Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
  - Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
  - Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando un mejor desempeño y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
  
- Beneficios que obtendrá el empleado municipal
  - Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la municipalidad valora más en sus trabajadores.
  - Conoce cuáles son las expectativas de su institución acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
  - Sabe qué medidas está tomando la autoridad superior con el fin de mejorar su desempeño.

- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Aplicaciones de un sistema de evaluación del desempeño en la institución municipal

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos.

La autoridad superior, o la oficina encargada, debe realizar la evaluación del desempeño para mejorar las siguientes áreas:

- Formación

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

- Análisis del potencial

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

- Ajuste persona-puesto

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona

esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

- Planes de carrera

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

- Comunicación interna

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

- Motivación

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

- Política retributiva

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos.

- Proceso de implantación

Para la implantación del sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

- Fase de diseño

- Los objetivos que se pretenden conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- A las personas que va destinada la evaluación.
- Enfoque, criterios, métodos.

- Fase de implantación

Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema, como por ejemplo la comunicación a los interesados, diseño del programa de formación de evaluadores.

- Fase de aplicación

Lo más importante de esta fase es la entrevista de evaluación. Sin embargo no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas.

- Fase de desarrollo

Tiene como finalidad que el sistema siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se



pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema.

- Método de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño facilitan la toma de decisiones de la autoridad superior no sólo en actividades administrativas que afectan a los trabajadores, sino también en actividades relacionadas con las labores de los empleados municipales.

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

Para la evaluación del desempeño en la institución municipal utilizaremos en siguiente método:

- La evaluación por escalas

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala.

La evaluación del desempeño consistirá en una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados, las

mismas están valoradas así: 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente, las mismas se calificarán y se obtendrán los resultados esperados.

A continuación se presenta el modelo a utilizar de evaluación del desempeño, en donde muestra el nombre de la persona que se evalúa, el evaluador, oficina, puesto, fecha, la valoración, las principales características como: desempeño laboral, factor humano/actitudinal, habilidades, conteniendo estas las opciones a evaluar, por último los comentarios del evaluador.

Figura 24. Evaluación del desempeño por escalas

		<b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
Apellidos y nombre: _____			
Oficina: _____			
Puesto: _____			
Fecha: _____			
Evaluador: _____			
Evalúe del 1 al 6 las siguientes métricas 1. Malo.      2. Regular.      3. Bueno.      4. Muy Bueno.      5. Excelente			
<b>Desempeño laboral</b>			
1	Responsabilidad		
2	Exactitud y calidad de trabajo		
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas		
4	Productividad – Volumen y cantidad de trabajo		
5	Orden y calidad del trabajo		
6	Planificación del trabajo		
7	Documentación que genera		
8	Reporta avances de tareas		
9	Capacidad de delegar tareas		
10	Capacidad de realización		
11	Compensación de situaciones		
12	Sentido común		
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes		
14	Grado de conocimiento funcional		
15	Grado de conocimiento técnico		
<b>Factor humano/actitudinal</b>			
16	Actitud hacia la institución		
17	Actitud hacia la autoridad superior		
18	Actitud hacia el jefe inmediato		
19	Actitud hacia los compañeros		
20	Actitud hacia el cliente		
21	Cooperación con el equipo		
22	Capacidad de aceptar críticas		
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas		
24	Presentación personal		

Continuación de la figura 24.

		<p><b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b></p>	
Habilidades			
25	Predisposición		
26	Puntualidad		
27	Iniciativa		
28	Creatividad		
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)		
30	Respuesta bajo presión		
31	Capacidad de manejar múltiples tareas		
32	Coordinación y liderazgo		
33	Potencialidad – Capacidad de aprendizaje		
34	Carisma		
35	Compromiso hacia el equipo		
36	Manejo de conflictos		
37	Manejo y optimización del grupo		
38	Relación con el cliente		
39	Planificación – Coordinación		
40	Toma de decisiones		
<p>Comentarios:</p> <hr/> <hr/> <hr/>			

Fuente: elaboración propia.

Realizada la evaluación del desempeño se deben de analizar las respuestas detenidamente para conocer las aptitudes de los empleados municipales, realizar las correcciones necesarias, o continuar con avances en el desarrollo del trabajo. La evaluación del desempeño debe realizarse por lo menos dos veces al año.

- Capacitaciones

Las capacitaciones en la institución municipal ayudarán a desarrollar el potencial humano, brindar un mejor servicio, motivar al empleado y ampliar sus responsabilidades dentro de la municipalidad.

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación descritos en el capítulo cuatro, fase de enseñanza aprendizaje, considerando que los empleados son el recurso más valioso e invertir en ellos, es brindar un servicio de calidad a la población.

La autoridad superior debe dar seguimiento a éste plan y considerar lo siguiente:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.

- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN**

La Municipalidad de Comitancillo, es una institución de servicio, en donde acuden gran cantidad de personas diariamente a realizar toda clase de trámites, así también se encuentran laborando permanentemente veintinueve personas en sus diferentes oficinas, en la institución se realizan reuniones periódicas tanto del concejo municipal como de comunidades, por lo cual la autoridad municipal debe brindar la seguridad necesaria, contar con planes que ayuden a minimizar los desastres naturales.

#### **3.1. Plan de contingencia sobre la ocurrencia de movimientos telúricos**

En el presente plan de contingencia contra terremotos se plasman tareas bajo una estructura sistematizada para prevenir y dar respuesta a una situación de riesgo, emergencia o desastre, con la dirección y el apoyo de la máxima autoridad de la institución, así mismo, la forma de actuar del personal municipal si este aconteciera al momento de que se encuentren realizando sus labores cotidianas dentro de las instalaciones.

##### **3.1.1. Objetivos**

- General

Realizar un plan de contingencia ante la presencia de terremotos, que puede suscitarse al momento de encontrarse el personal laborando en la

institución, que sirva de apoyo para enfrentar tal eventualidad de la mejor manera.

- Específicos
  - Garantizar la respuesta ante la presencia de terremotos.
  - Garantizar la continuidad del funcionamiento de la institución después del evento.
  - Establecer las actividades a seguir en caso de presentarse la emergencia.
  - Contribuir al resguardo de la vida de las personas que laboran y visitan la municipalidad.

### **3.1.2. Alcance del plan**

El alcance que tendrá el presente plan será hacia los empleados que laboran en las diferentes oficinas de la institución, así como sus autoridades, personas que diariamente visitan las instalaciones para realizar diferentes trámites, en donde se implementarán acciones antes, durante y después de presentarse la emergencia por causa de movimientos telúricos.

### **3.1.3. Amenaza sísmica**

El altiplano marquense se encuentra catalogado como una región con amenaza sísmica de media a alta; esto debido a la convergencia de 3 placas tectónicas dentro del territorio nacional (Cocos, Caribe y Norte América); ello



aunado a las vulnerabilidades de carácter físico en cuanto a materiales utilizados en construcción (adobe, block), y a la falta de un ordenamiento territorial principalmente en la cabecera municipal genera que el riesgo sea latente a esta amenaza.

#### **3.1.4. Riesgos**

El riesgo es la vulnerabilidad ante un posible o potencial desastre natural hacia las personas o cosas, por lo cual se realiza un proceso destinado a identificar y localizar los posibles riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, personas que asisten a la institución a realizar trámites, autoridades municipales, y realizar una valoración de los mismos que permita priorizar su corrección.

Se presentan los riesgos encontrados en las instalaciones del edificio municipal, así también la respuesta de los empleados municipales ante la presencia de terremotos.

- **Accesos**

A la entrada y salida del edificio municipal se encuentra la calle principal, está constantemente se encuentra bloqueada por ventas callejeras, así también por circulación de vehículos, por personas que realizan trámites en la ventanilla de cobros, lo que dificulta utilizarla para evacuación.

- **Medios de protección**

En el edificio municipal no existe señalización que indique la ruta de evacuación, salidas de emergencia, carece de extintores tanto en las oficinas

como en los pasillos, falta de sistema de alarma (timbre y silbatos), por lo tanto no se cuenta con un plan de contingencia.

- Estado de las instalaciones

Se pudo observar que el edificio municipal solamente cuenta con una salida y entrada principal hacia las diferentes oficinas lo que puede ocasionar congestión de personas al momento de ocurrir una emergencia, no se cuenta con un sistema de almacenamiento de agua.

- Usuarios del edificio

Personal fijo 29 personas que laboran en diferentes oficinas, 2 autoridades municipales que dan servicio a la población, y 100 visitantes entre esporádicos y frecuentes durante la jornada laboral diaria.

- Lugares seguros

Se pudo verificar que dentro de la institución municipal, no se tienen espacios abiertos que puedan utilizarse al momento de presentarse tal eventualidad.

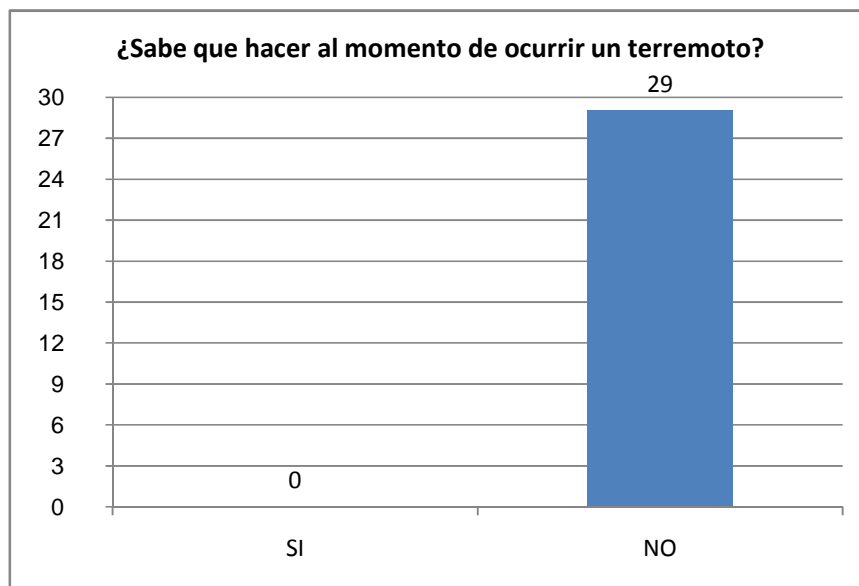
- Conocimiento de la eventualidad

Se realizó la siguiente pregunta a cada empleado municipal, ¿sabe que hacer al momento de ocurrir un terremoto?, el resultado se presenta a continuación:

La respuesta fue conocer que el 100 por ciento de empleados municipales no saben qué hacer ante la ocurrencia de terremotos, esto puede provocar accidentes innecesarios al presentarse tal eventualidad, por lo que es indispensable realizar un plan de contingencia ante la ocurrencia de terremotos lo antes posible, con esto minimizar en gran medida la presencia de esta eventualidad.

Se presenta la gráfica de barras que muestra la respuesta de los 29 empleados municipales.

Figura 25. **Gráfica de barras, respuesta**



Fuente: elaboración propia.

### **3.1.5. Lugares seguros**

Debido a que en el edificio municipal no existen lugares seguros o espacios abiertos donde puedan ubicarse las personas al momento de suscitarse una emergencia por terremoto, al frente de la municipalidad se ubica el parque central del municipio, el cual puede utilizarse al momento de presentarse la eventualidad.

### **3.1.6. Comité de Emergencia**

Para que el presente plan de contingencia sea funcional y aplicable al momento de ocurrir una emergencia por un terremoto debe conformarse un Comité de Emergencia en la municipalidad, que sea el encargado cumplir a cabalidad con lo establecido en el presente plan, y minimizar el riesgo ante tal eventualidad.

El comité de emergencia será la máxima autoridad para prevenir y dar respuesta a una situación de riesgo, emergencia o desastre, y estará conformado de la siguiente manera:

Toma de decisiones, cargo que será ocupado por el Alcalde y Concejo Municipal, y las siguientes comisiones: sala de situación conformada por información y planificación; salud, logística, evacuación, búsqueda y rescate y seguridad.

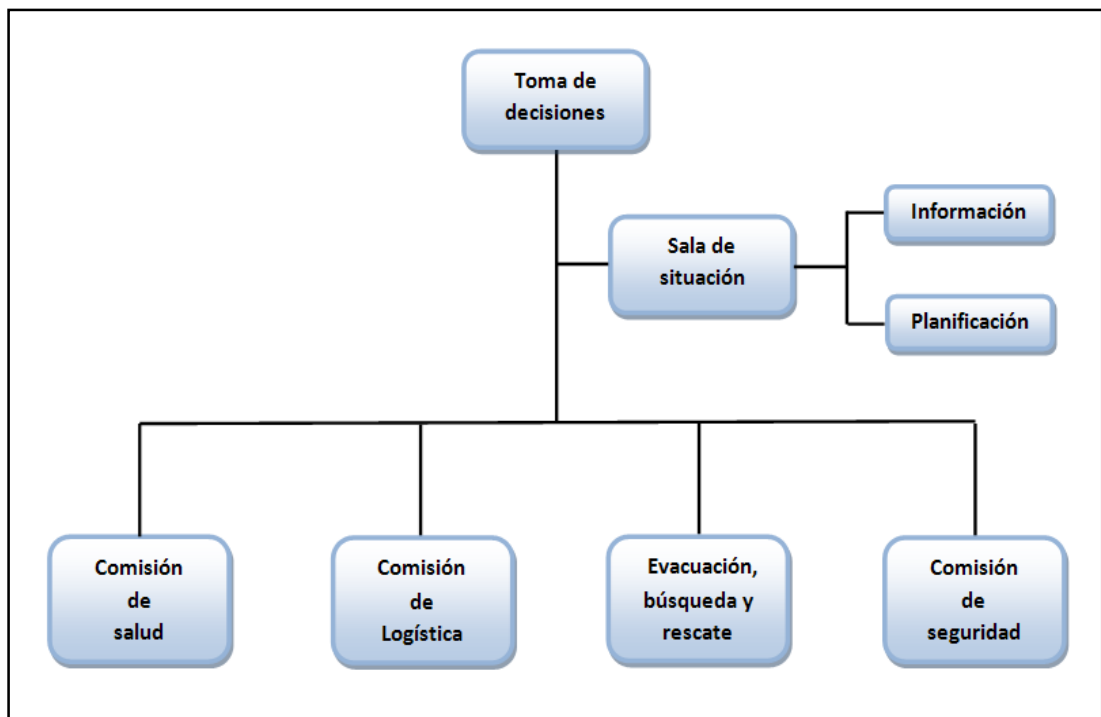
Las personas que coordinarán las diferentes comisiones serán los jefes de cada oficina, y se integrarán a cada comisión el personal administrativo de la institución, todas las personas integrantes de la comisión de emergencia

realizarán sus actividades ad honorem, tomando en cuenta que es un servicio para salvaguardar vidas humanas.

### 3.1.6.1. Organigrama del Comité de Emergencia

A continuación se presenta la estructura orgánica que tendrá el comité de emergencia, en la cual se muestra la jerarquía que se tendrá para garantizar el buen funcionamiento del mismo.

Figura 26. Organigrama del Comité de Emergencia



Fuente: planes institucionales de respuesta, CONRED.

### **3.1.6.2. Funciones generales del Comité de Emergencia**

A continuación se describen las funciones que debe cumplir el Comité de Emergencia antes, durante y después de que se presenten eventualidades, con lo cual minimiza el riesgo.

- **Antes de la emergencia**

El comité debe sentirse seguro de las actividades planificadas, por lo tanto cuando se presentan eventualidades, debe cumplir a cabalidad con las siguientes recomendaciones:

- Elaborar calendario de capacitaciones en la prevención de desastres, mantenimiento de instalaciones, realización de simulacros, entre otras actividades, con miembros del comité y personal municipal.
- Implementar las acciones conocidas en el plan de contingencia.
- Orientar y supervisar el funcionamiento de las comisiones.
- Elaborar un listado de los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta la institución.
- Preparar un listado de recursos que hacen falta en la institución.
- Preparar los instrumentos necesarios para dar la alarma y designar a la persona adecuada para hacerlo.

- Coordinar con instituciones locales, departamentales y nacionales, acciones de emergencia.
  - Identificar en la municipalidad las zonas seguras.
  - Aprobar el presupuesto para el cumplimiento de las funciones del comité de emergencia.
  - Integrar el centro de operaciones de emergencia.
  - Velar por el cumplimiento del presente documento.
- Durante la emergencia

Durante la emergencia el comité debe actuar lo más rápido posible para evitar en gran medida accidentes de las personas que se encuentran en el edificio municipal, por lo tanto debe cumplir a cabalidad con las siguientes recomendaciones:

- Activar el centro de operaciones de emergencia.
- Orientar a las personas hacia lugares donde puedan evacuar.
- Declarar los estados de emergencia en caso necesario.
- Evacuar a la población y ubicarla en sitios seguros.
- Buscar en la institución a las personas desaparecidas.

- Establecer sistemas de comunicación que permitan tener informada a la población.
  - Rescatar a las personas que tienen más dificultad o con limitaciones físicas.
  - Brindar asistencia a las personas afectadas a través del personal especializado o de personal auxiliar (atención médica o de primeros auxilios en salud y proveer medicamentos).
  - Distribuir alimentos y ayuda, a las personas que se encuentran todavía en la zona afectada.
  - Ubicar a los evacuados en los albergues ya destinados y darles la atención respectiva (alimento y abrigo).
- Después de la emergencia

Después de la emergencia no terminan las actividades que debe realizar el comité, se requiere de acciones concretas las cuales se describen a continuación:

- Procesar y administrar la información relevante para la toma de decisiones.
- Reintegrar en la medida de lo posible, la regularidad de las actividades dentro de la municipalidad.
- Organizar a las personas y efectuar limpieza general.



- Reparar los daños del edificio.
- Abastecer a las personas de agua, alimentos, ropa y otros obtenidos a través de las gestiones del Comité de Emergencia.
- Realizar un censo para conocer las personas que han quedado enfermas física y emocionalmente y trasladarlas a un lugar de atención especializada.
- Incentivar al personal afectado para que se incorpore a las labores de rehabilitación y reconstrucción.
- Gestión de ayuda para la reconstrucción.
- Evaluar la aplicación del plan de emergencia para adoptar las medidas correctivas.

### **3.1.6.3. Funciones de los miembros del comité**

A continuación se describen las funciones que deben cumplir los miembros del Comité de Emergencia, antes, durante y después de la presencia de eventualidades.

- Toma de decisiones

Esta comisión es muy importante debido a que en ella recae la toma de decisiones del Comité de Emergencia, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Coordina las actividades administrativas de respuesta, el presente plan de contingencia.
- Coordina la activación y desactivación parcial de los sectores de respuesta.
- Autoriza la declaratoria de alertas.
- Autoriza la activación total o parcial de los sectores funcionales.
- Solicita el apoyo a niveles paralelos o superiores.
- Delega funciones a cada coordinador de las comisiones que integran el comité.
- Autoriza y es portavoz la divulgación de información oficial del evento.
- Autoriza y canaliza los recursos necesarios para la implementación del presente plan, así también a las comisiones que integran el comité.
- Representa al comité de emergencia, en cualquier eventualidad y actividad.
- Supervisa el desempeño de las acciones propuestas en este plan.
- Convoca y preside reuniones mensuales para tratar asuntos relacionados con los desastres naturales.

- Delega funciones entre sus miembros para velar que se cumpla con lo establecido antes, durante y después de la emergencia.
- Información

Esta comisión brinda toda la información necesaria sobre el plan de emergencia, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Dar a conocer el plan de emergencia a todas las personas involucradas, a través de reuniones y colocando en lugares públicos accesibles para su conocimiento.
- Verificación de la información de la emergencia por medio de fuentes oficiales.
- Captura y procesamiento de información.
- Manejo de herramientas (formatos) oficiales.
- Elaborar y generar mapas de situación.
- Elaborar y generar cuadros de situación.
- Mantener la comunicación con diferentes organizaciones como: CONRED, Cruz Roja, Bomberos, Policía Nacional Civil y otros.
- Informar a los involucrados sobre las normas y procedimientos a seguir durante la emergencia.

- Brindar apoyo a las demás comisiones.
  - Verificar la lista de presentes levantada en el lugar a la hora de un desastre y presentar un informe breve a toma de decisiones.
  - Proveer toda la información y estadísticas de la emergencia y/o desastre a las autoridades del sector de toma de decisiones.
  - Organizar grupos de trabajo y roles de los mismos, para la etapa de rehabilitación.
  - Programar y desarrollar acciones de apoyo emocional para los afectados
- Planificación

Esta comisión es la encargada de realizar todos los planes y actividades del plan de emergencia que apoyen la toma de decisiones, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Planificar actividades de respuesta en coordinación con las instituciones rectoras.
- Elaborar los planes de acción encaminados a la rehabilitación de las áreas afectadas, en coordinación con las instituciones rectoras.
- Elaborar los planes de acción encaminados a la reconstrucción de las áreas afectadas, en coordinación con las instituciones rectoras.

- Promover y ejecutar acciones para reducir los riesgos dentro de la institución.
  - Registrar y mantener actualizadas, en un plano de la municipalidad, las amenazas identificadas por las comisiones que integran el comité.
  - Mantener una base de datos actualizada del personal que labora en la municipalidad, con nombres, direcciones, teléfono, correo electrónico, y servicios de instituciones, organizaciones y personas de la comunidad que puedan apoyar.
- Salud

Esta comisión se encarga de poner en marcha estrategias para estimular la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así mismo crear un ambiente de trabajo seguro y saludable, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Elaborar un plan de primeros auxilios.
- Realizar campañas de prevención y educación en salud y saneamiento básico.
- Gestionar la obtención de medicamentos, equipo mínimo, y proyectos de equipamiento de botiquines.
- Llevar el control de los problemas de salud de los involucrados.

- Verificar que los albergues reúnan las condiciones requeridas de higiene y saneamiento básico.
- Activación de los grupos capacitados en el área de salud.
- Registrar a los afectados física y mentalmente.
- Atender a los enfermos y heridos afectados.
- Coordinar el proceso de saneamiento básico.
- Controlar el correcto uso del agua.
- Coordinar y desarrollar campañas de vacunación.
- Controlar el estado de los alimentos que se consumen en los albergues (calidad, cantidad y vencimiento).
- Detectar y controlar focos de vectores, infecciones o epidemias.
- Organizar, activar y coordinar el desempeño de brigadas de saneamiento.
- Dar seguimiento a medidas de control sanitario.
- Gestionar la rehabilitación de botiquines.
- Incorporarse a las acciones de rehabilitación de personas afectadas.

- Organiza el traslado de personas afectadas a un centro de atención médica, previamente identificado.
- Atiende, presta auxilio a las personas afectadas, física y emocionalmente en el centro de operaciones de emergencia identificado con anterioridad.
- Logística

Esta comisión se encarga de todo lo referente a coordinación del plan de emergencia como: transporte, manejo de suministros, traslado, etc., entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Establece la planificación, coordinación y administración de la asistencia humanitaria.
- Utiliza un sistema único de manejo de suministros que satisfaga las necesidades de la población.
- Coordina los medios de transporte para el envío de recursos hacia los lugares afectados.
- Selecciona los lugares de albergues y bodegas o centros de recepción y distribución de ayuda humanitaria.
- Elabora el inventario de recursos humanos y materiales, transportes existentes en la municipalidad.
- Coordina el traslado de miembros del comité y comisiones.

- Coordinar la recepción, administración y distribución de ayuda a los damnificados en los albergues.
  - Coordinar el traslado de los damnificados a los lugares de albergue.
  - Coordinar el traslado de equipos de socorro, de evacuación y rescate.
  - Llevar el control del movimiento de recursos y equipo disponible durante la emergencia.
  - Coordinar el traslado de los damnificados a sus viviendas o a los lugares donde permanecerán después de la emergencia.
  - Llevar el control del movimiento de recursos y equipo disponible durante la rehabilitación y la reconstrucción.
- Evacuación, búsqueda y rescate

Esta comisión se encarga de evacuación, búsqueda y rescate de personas en el edificio municipal, ante la presencia de emergencias, así también realiza sus planes de prevención, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Establecer rutas de evacuación.
- Elaborar inventario de recursos para evacuación y rescate.



- Gestionar la obtención de equipo para evacuación y rescate.
- Desarrollar un plan de evacuación, búsqueda y rescate.
- Evacuar a las personas afectadas y trasladarlas a los centros de albergue o zonas seguras.
- Buscar a las personas desaparecidas y rescatarlas.
- Verificar que ninguna persona que labora en la municipalidad quede atrapado durante la emergencia.
- Confrontar con las personas a salvo, que hayan salido del edificio los visitantes.
- Constatar que las rutas de evacuación estén debidamente señaladas.
- Mantener el equipo de rescate a la mano y en buen estado.
- Establecer un mecanismo de alarma.
- Brindar los primeros auxilios a las personas rescatadas.
- Coordinar el transporte de víctimas o afectados a centros de ayuda de primeros auxilios, o centros de atención especializada.
- Monitoreo y señalización de zonas afectadas de potencial riesgo en coordinación con la comisión de seguridad.

- Elaborar un informe de asistencias brindadas (afectados, evacuados, heridos, etc.).
  - Llevar a cabo la señalización, usando los colores respectivos.
  - Colaborar con las comisiones.
- Seguridad

Esta comisión se encarga de la seguridad tanto de los miembros del comité de emergencia como del edificio municipal y personas involucradas en la emergencia, así también realiza sus planes de seguridad, entre las responsabilidades que deben cumplir están las siguientes:

- Elaborar plan de actividades de la comisión de seguridad.
- Elaborar inventario de recursos y equipo disponible y listar las necesidades de la comisión y gestionar la adquisición.
- Coordinar con la comisión de evacuación la determinación de las zonas de seguridad.
- Apoyar y monitorear acciones de prevención y mitigación en zonas de riesgo.
- Señalizar la zona afectada, principalmente de mayor riesgo.
- Brindar seguridad a personas, edificio municipal, centros de acopio y albergue y a las otras que requieran la misma.

- Brindar seguridad a la comisión de evacuación, en las actividades de búsqueda y rescate.
- Controlar el tránsito de vehículos y personas.
- Establecer y aplicar medidas y sanciones de control (multas, reglas de circulación).
- Continuar con la vigilancia de zonas afectadas y otras no habilitadas.
- Monitoreo y señalización de zonas afectadas con la comisión de rescate.
- Elaborar un informe de actividades realizadas y su efectividad.
- Revisión del plan de seguridad y hacer los ajustes necesarios.

#### **3.1.6.4. Centro de operaciones de emergencia**

El Centro de Operaciones de Emergencia (COE) es un mecanismo de coordinación, conducción y decisión que integra la información más relevante generada en situaciones de emergencia o desastre y la convierte en acciones de respuesta efectiva. En él confluyen los niveles político y técnico, y es el sitio donde se toman las decisiones con base en la información de las diferentes comisiones. El centro de operaciones de emergencia estará compuesto por los que toman decisiones: el alcalde y su concejo, y los integrantes del comité de emergencia.

- Sucesión de mando

Debe conocerse con claridad quien es la persona quien realiza la coordinación general, se podría decir el jefe de la emergencia, y es quien tiene que velar por la debida ejecución del plan de contingencia, tiene que ser la persona quién lidera la institución porque tiene la capacidad de comunicarse con los coordinadores y con el exterior, tiene voz de mando y el conocimiento de la mayoría del personal que labora en la municipalidad, por lo cual esa persona es el Alcalde Municipal.

Pero si él no estuviera dentro de las instalaciones o estuviera indispueto a llevar a cabo dicho rol, el orden de sucesión de jefe de emergencia recaería en uno de los miembros del concejo municipal, si este no fuera el caso la coordinación la realizaría los coordinadores del plan, quienes deben de conocer y respetar un orden en la sucesión de mando, que facilitará la facultad de tomar decisiones y de emitir instrucciones en todo momento.

A continuación se presenta el orden de sucesión de manado del centro de operaciones de emergencia, el cual debe mantenerse informado a los empleados municipales este orden o cualquier cambio que se realice.

- Toma de decisiones
  - Coordinación general, presidida por el alcalde municipal
  - Sub coordinación general, miembro del concejo municipal
- Sala de situación
  - Información
  - Planificación
- Comisión de salud
- Comisión de logística

- Comisión de evacuación, búsqueda y rescate
- Comisión de seguridad
  
- Sede del centro de operaciones de emergencia

El COE tiene que estar en un sitio seguro y visible al cual se pueda acceder, con facilidades de comunicación, equipo y mobiliario, además de desplazamiento interno y externo. Cuando no hallan situaciones de emergencia su ubicación será el salón de honor de la municipalidad, cuando existe alerta roja y no pueda utilizarse el descrito anteriormente, se proponen los siguientes lugares: salón de usos múltiples del municipio y salón del magisterio.

- Equipo del centro de operaciones de emergencia

Para que el centro de operaciones de emergencia funcione de manera eficiente debe contar con el siguiente equipo:

- Teléfonos y/o radios de comunicación.
- Radio receptores que capten los boletines e instrucciones de CONRED u otras instrucciones relacionadas con la emergencia.
- Equipo de primeros auxilios y camilla.
- Planos de la municipalidad, salón de usos múltiples y salón magisterial.
- Ambulancia preparada para utilizarse en cualquier momento.

- Lista actualizada con nombre, dirección, correo electrónico y teléfonos del personal que integra el comité de emergencia.
  - Planta eléctrica que utilice combustible.
  - Copia de planes de contingencia.
  - Equipo de iluminación de emergencia, extensiones de corriente eléctrica.
  - Equipo de oficina como: cuadernos, lapiceros, calculadora, computadora portátil con acceso a internet inalámbrico, impresoras y otros.
  - Linternas de mano con baterías disponibles.
  - Escaleras y lazos.
  - Y demás equipo que se requiera.
- Sistemas de alerta y alarma

A continuación se presentan los niveles de alerta que se deben activar por parte del centro de operaciones de emergencia cuando se suscite un movimiento telúrico.

Figura 27. **Niveles de alerta ante la presencia de movimientos telúricos**

Nivel de alerta	Acciones	Recomendaciones
<b>Verde</b>	Es cuando se ha detectado el incremento y/o trayectoria de un fenómeno, con probabilidades de afectar un área determinada. El fenómeno es sentido por muy pocas personas.	La sala de situación conformada por información y planificación informa al comité de emergencia a fin de iniciar los preparativos para la implementación del plan de contingencia y se da a conocer esta amenaza a todos los que se encuentran en el edificio municipal.
<b>Amarilla</b>	Es cuando el monitoreo indica que el fenómeno detectado, afectará inminentemente un área determinada. El fenómeno es sentido por la mayoría de personas sin daños considerables a una o varias áreas del edificio municipal.	El comité de emergencia inicia la ejecución de las medidas previstas en el plan y da aviso a la población. Activación de la alerta amarilla, se realiza la inspección física al edificio y personal, se evalúa, informa y se preparan acciones de mitigación, participa todo el comité de emergencia.
<b>Roja</b>	Movimiento fuerte sentido por todas las personas, daño considerable en el edificio municipal, terremoto.	Activación inmediata del centro de operaciones de emergencia, se suspenden todo tipo de actividades administrativas y se enfoca a implementar el plan de contingencia ante terremotos con el apoyo de las comisiones creadas para el efecto.

Fuente: elaboración propia.

Se describe la alarma que debe implementarse en caso de movimientos telúricos, según el nivel de alerta que se tenga.

- Para la alerta amarilla se utilizará un sonido de timbre largo y continuo.
- Para la alerta naranja y roja se utilizarán dos sonidos de timbre, largos y continuos, lo que indicará también la evacuación del edificio municipal, según lo que indique el comité de emergencia.

### **3.1.6.5. Medidas a tomar antes del movimiento telúrico**

A continuación se presentan las medidas que debe tomar el comité de emergencia y personas que laboran en el edificio municipal antes de la presencia de movimientos telúricos.

- Tener preparados botiquín de primeros auxilios, linternas, radio con baterías, baterías extras, ubicación de extintores, etc., y algunas provisiones en sitio conocido por todos. Conocer cómo desconectar la energía eléctrica y el agua.
- Prever un plan de actuación en caso de emergencia y asegurar el reagrupamiento de los empleados municipales en un lugar seguro o punto de encuentro.
- Tener preparado un directorio telefónico para, en caso de necesidad, poder llamar a CONRED, Bomberos, o Policía.
- No colocar objetos pesados encima de muebles altos, asegurarlos en el suelo.
- Fijar bien a las paredes muebles como armarios, estanterías, etc., y sujetar aquellos objetos que pueden provocar daños al caerse, como cuadros, espejos, lámparas, productos tóxicos o inflamables, etc.
- Revisar constantemente la estructura de la municipalidad y, sobre todo, asegurarse que los ventanales, revestimientos, balcones, etc., tengan una buena fijación a los elementos estructurales. Si fuera necesario, consultar al ingeniero supervisor de obras municipales para que realice este trabajo.
- Preparar un informe detallado sobre todo lo que requiera reparación para corregir todas las deficiencias encontradas en las inspecciones y que represente un riesgo para la vida humana y la propiedad.



- Eliminar ripio, basura o materiales que pueden ser extendidos por el viento o por las corrientes de agua y obstaculicen drenajes, pasos peatonales, etc.
- Dar orientación al personal municipal sobre el plan de contingencia.
- Mantener en buenas condiciones plantas eléctricas, así también combustible para su uso.
- Examinar constantemente las listas de personal que tiene a su cargo las diferentes comisiones de emergencia.
- Realizar simulacros para mantener la certeza del funcionamiento en las comisiones.
- Preparar un plan de evacuación.
- Realizar la señalización respectiva del edificio municipal, indicando la ruta de evacuación, puntos de reunión y lugares seguros.
- Capacitar a todo el personal de la institución sobre sismos.

#### **3.1.6.6. Medidas a tomar durante el movimiento telúrico**

A continuación se presentan las medidas que debe tomar el comité de emergencia y personas que laboran en el edificio municipal durante de la presencia de movimientos telúricos.

- Si el terremoto no es fuerte, tranquilícese, acabará pronto.

- Si el terremoto es fuerte, mantener y transmitir la calma. Agudizar la atención para evitar riesgos.
- Si está dentro del edificio municipal: buscar estructuras fuertes: bajo una mesa, bajo el dintel de una puerta, junto a un pilar, pared maestra o en un rincón, protegerse la cabeza, alejarse de ventanas o puertas de vidrio, mantenerse alejado de los pasillos, no buscar escaleras, mantener abiertas las puertas de las oficinas, apagar todo fuego, no utilizar ningún tipo de llama (cerilla, encendedor, vela).
- si está fuera, permanecer fuera. El entrar o salir del edificio municipal sólo puede causar accidentes.
- Fuera del edificio municipal alejarse de cables eléctricos, cornisas, cristales, pretilas, etc.
- No acercarse ni penetrar en los edificios para evitar ser alcanzado por la caída de objetos peligrosos (cristales, cornisas, etc.), ir hacia lugares abiertos, no correr y cuidado con el tráfico.
- Permanecer en un lugar seguro hasta que pase el movimiento.
- Utilizar los puntos de encuentro, y rutas de evacuación ya establecidos.

### **3.1.6.7. Medidas a tomar después del movimiento telúrico**

A continuación se presentan las medidas que debe tomar el comité de emergencia y personas que laboran en el edificio municipal después de la presencia de movimientos telúricos.

- Guardar la calma y hacer que los demás la guarden. Impedir cualquier situación de pánico.
- Comprobar si alguien está herido, prestarle los auxilios necesarios. Los heridos graves no deben moverse, salvo que tenga conocimientos de cómo hacerlo; en caso de empeoramiento de la situación (fuego, derrumbamiento, etc.) moverlo con precaución.
- Comprobar el estado de las conducciones de agua, y electricidad, hacerlo visualmente y por el olor, nunca poner en funcionamiento algún aparato. Ante cualquier anomalía o duda, cerrar las llaves de paso generales y comunicarlo a la autoridad superior.
- No utilizar el teléfono. Hacerlo solo en caso de extrema urgencia. Conectar la radio para recibir información o instrucciones de las autoridades.
- Tener precaución al abrir armarios, algunos objetos pueden haber quedado en posición inestable.
- Utilizar botas o zapatos de suela gruesa para protegerse de los objetos cortantes o punzantes.

- No reparar de inmediato los desperfectos, excepto si hay vidrios rotos o botellas con sustancias tóxicas o inflamables.
- Apagar cualquier incendio, si no se pudiera dominar contactar inmediatamente con los bomberos.
- Después de una sacudida muy violenta salir ordenada y paulatinamente del edificio municipal, de acuerdo a lo planificado.
- Alejarse de las construcciones dañadas. Ir hacia áreas abiertas.
- Después de un terremoto fuerte siguen otros pequeños, réplicas que pueden ser causa de destrozos adicionales, especialmente en construcciones dañadas. Permanecer alejado de éstas.
- Si fuera urgente entrar en edificios o el edificio municipal dañados hacerlo rápidamente y no permanecer dentro. En construcciones con daños graves no entrar hasta que sea autorizado.
- Tener cuidado al utilizar agua de la red ya que puede estar contaminada. Consumir agua embotellada o hervida.
- Actuar de acuerdo al plan establecido con anterioridad.
- Conectar la radio y seguir las instrucciones que dicten las autoridades. No se dejarse influenciar por rumores, tampoco los propague.

- Informar a las autoridades de los destrozos graves en edificaciones, sobre todo de aquellas que amenacen con derrumbarse en zonas de tránsito.
- Comunicar la existencia de material peligroso (productos radioactivos, tóxicos, etc.), o cualquier hecho (incendio, explosiones, etc.), que amenace con aumentar o desencadenar más daños.
- Trabajar junto a las autoridades y bajo sus órdenes. La coordinación es imprescindible. Colaborar en la ayuda a heridos, enfermos, niños y ancianos.
- Atender las llamadas que hagan las autoridades. No acudir a las zonas afectadas si no se le solicita. Curiosear es peligroso y dificulta las labores de socorro.
- No utilizar vehículos ya que hay peligro de accidentes e impide las ayudas externas.
- Utilizar el teléfono sólo en casos extremos. Economizar los recursos (agua, alimentos, etc.). Colaborar con sus vecinos.
- Realizar una rápida evaluación de pérdidas y daños para informar a CONRED y otras instituciones y poder solicitar asistencia necesaria.

### **3.1.6.8. Medidas a tomar en la evacuación del edificio**

El punto más seguro de reunión al momento de realizar la evacuación es el parque central del municipio, ubicado al frente del edificio municipal, no existe riesgo a la integridad física de los involucrados y visitantes que llegan a la municipalidad.

La evacuación del edificio debe realizarse cuando se active la alarma de acuerdo al nivel de alerta que se emita, todo esto de acuerdo a la ruta de evacuación establecida en el plano. Ver figuras 28 y 29.

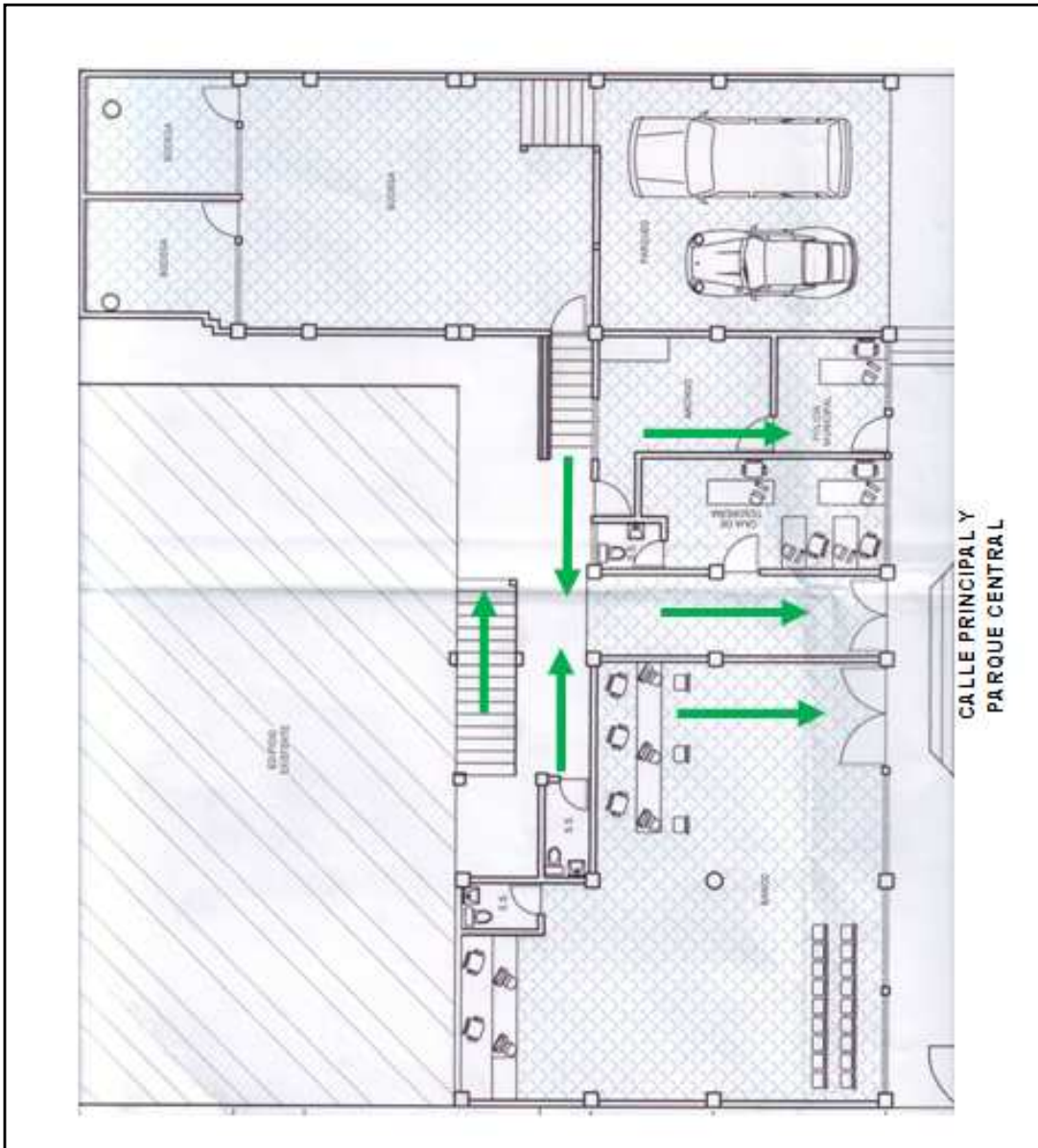
Para realizar la evacuación del edificio municipal eficientemente deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Tomar muy en cuenta las recomendaciones descritas anteriormente.
- Los empleados que laboran en el segundo nivel deben reunirse en el área de secretaría municipal o punto de encuentro, ya que es un área amplia y libre de tropiezos la cual puede albergar en un momento a los empleados municipales y personas que se encuentran dentro del edificio.
- Los empleados que laboran en el primer nivel pueden esperar en sus oficinas respectivas hasta que el sismo termine.
- Paulatinamente debe de abandonarse el edificio municipal cuando el terremoto termine, utilizando la ruta de evacuación que se encuentra señalizada en el edificio municipal.

- Al momento de comenzar la evacuación tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: evitar confusión y pánico, salir ordenadamente, no regresar en ningún momento, en caso de humo desplazarse agachados, dar prioridad a las personas con limitaciones y minusválidos, circular siempre por la derecha, no correr.

Se presentan los planos de la ruta de evacuación del primer y segundo nivel del edificio municipal, además se muestra el punto de reunión para luego realizar la evacuación.

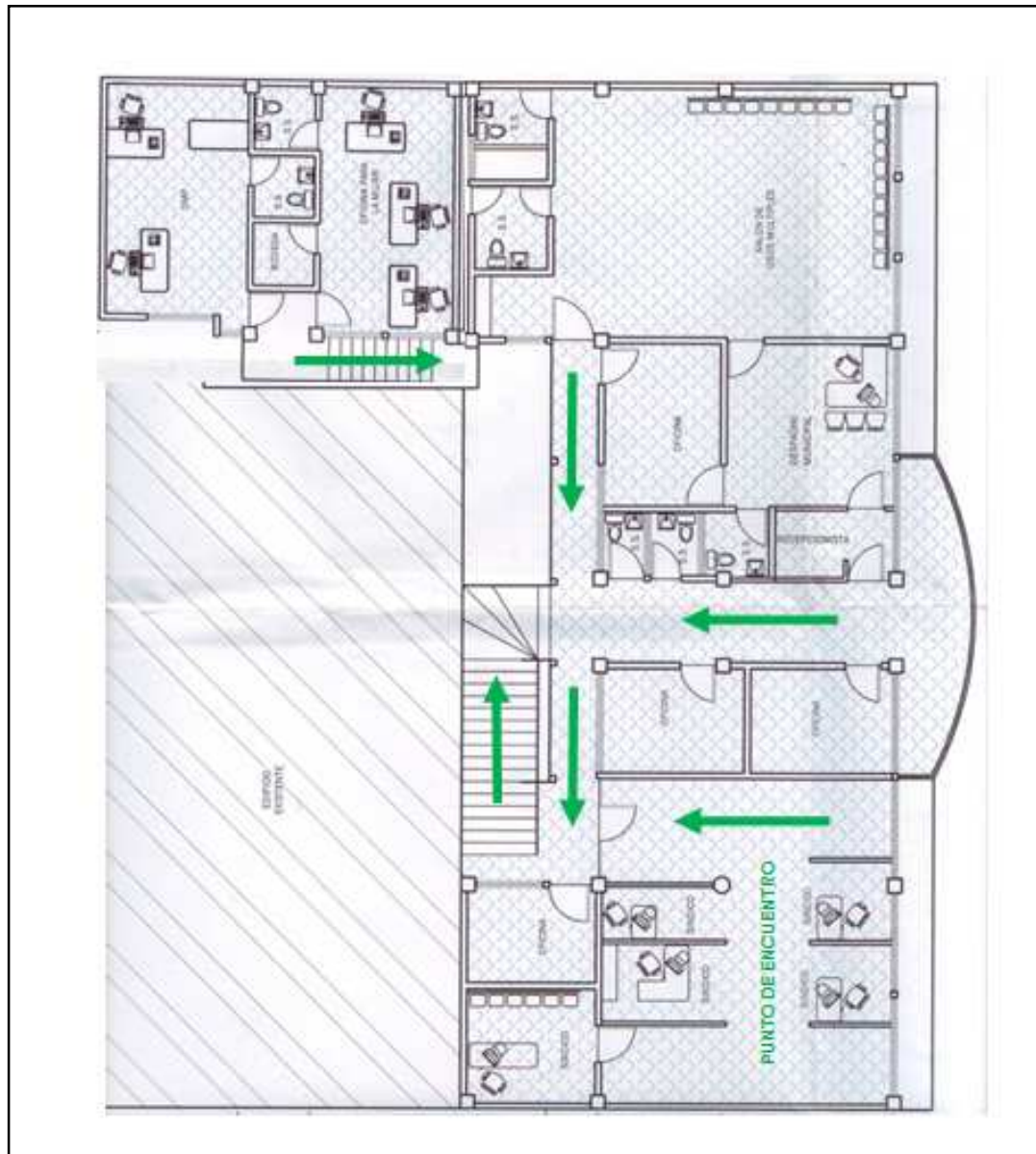
Figura 28. Plano ruta de evacuación, primer nivel



Fuente: elaboración propia.



Figura 29. Plano ruta de evacuación, segundo nivel



Fuente: elaboración propia.

### 3.1.6.9. Listado de contactos de apoyo interno y externo

Se debe contar con un directorio de todos los involucrados en el plan y de aquellos que de alguna forma se involucran con el trabajo de la institución en situaciones de emergencia, este directorio debe contemplar, nombre completo, teléfono de vivienda, teléfono celular, correo electrónico, dirección de vivienda, unidad de trabajo, cargo dentro del plan y alguna otra información que se requiera.

Se presentan formatos para recabar esta información de importancia.

Tabla II. **Formato contactos internos**

No.	Cargo	Nombre completo	Teléfono celular, casa	Correo electrónico	Dirección de vivienda	Unidad de trabajo
1	Toma de decisiones	Héctor López	57662172	Helora10@hotmail.com	Cabecera municipal	Alcaldía municipal
2	Sala de situación					
3	Comisión de salud					
4	Comisión de logística					
5	Comisión de evacuación, búsqueda y rescate					
6	Comisión de seguridad					

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Formato contactos externos**

No.	Institución	Nombre completo	Cargo	Teléfono celular y oficina	Correo electrónico	Dirección de vivienda	Unidad de trabajo
1	Conred						
2	Bomberos voluntarios						
3	Centro de salud						
4	Policía Nacional Civil						
5	Ministerio de Educación						
6	Instituciones no gubernamentales						

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.6.10. Ubicación de albergues**

Si es necesario después de pasada la emergencia se puede utilizar como albergues el salón de usos múltiples de la cabecera municipal, la Escuela Oficial Urbana Mixta Rafael Landivar, esto para personas que no puedan trasladarse a sus hogares.

### **3.1.6.11. Evaluación del plan**

El presente plan de contingencia ante la presencia de movimientos telúricos debe ser evaluado por lo menos una vez al año, dependiendo de los aspectos por mejorar derivado de los ejercicios de simulación y simulacro, es la base para fortalecer el documento periódicamente como máximo una vez al año.

Nuevas dependencia e instalaciones de acuerdo a las necesidades se van implementando, estas deben de ser incluidas dentro del plan.



## **4. FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

El personal que labora en la Municipalidad de Comitancillo es de suma importancia debido a que debe brindar un servicio de calidad a la población y desempeñar sus labores de la mejor manera, por lo cual la autoridad municipal debe tomarlo muy en cuenta y dentro de sus políticas aplicar programas de capacitación que ayuden a potenciarlo.

### **4.1. Detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades de capacitación es un proceso o estudio que se realiza al personal, orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes, con la finalidad de contribuir en el logro de objetivos institucionales y personales.

Es importante realizar este proceso a los empleados municipales para conocer el desarrollo de sus tareas y labores, con esto realizar programas de capacitación y lograr los objetivos esperados.

#### **4.1.1. Técnicas utilizadas para la detección de necesidades de capacitación**

Las técnicas utilizadas para detectar las necesidades de capacitación en la municipalidad fueron la entrevista y observación.

#### **4.1.1.1. Entrevista**

Consiste en recabar información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, así también entrevistar al jefe inmediato de cada dependencia, con el objetivo de conocer en que se considera que deben capacitarse.

En la realización de esta técnica se entrevistaron a todos los empleados y jefes inmediatos de cada oficina, pudo conocerse abiertamente los resultados, en base a las siguientes preguntas:

- ¿Lo han capacitado alguna vez sobre temas de su trabajo?

El resultado fue conocer que solamente un quince por ciento de los empleados municipales han recibido capacitaciones relacionadas con su trabajo y que estas han sido apoyadas por instituciones de gobierno como INFOM, ADIMAM y SEGEPLAN.

Las oficinas y empleados que reciben capacitaciones periódicamente son la dirección municipal de planificación, secretario municipal, oficial I de tesorería municipal. El resto del personal nunca ha recibido capacitaciones.

- ¿Le gustaría recibir capacitaciones?

En esta pregunta tanto empleados como jefes inmediatos de cada oficina están de acuerdo en recibir capacitaciones, en especial relacionadas con temas de su trabajo.

- ¿Qué temas de capacitación le gustaría recibir?

Los temas que lo empleados y jefes inmediatos de cada oficina desean recibir son: atención al público, derechos y obligaciones, desastres naturales, conocimiento de las leyes que rigen la municipalidad (Código Municipal, Ley de Contrataciones del Estado, Código Civil, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural), uso de programas de computación y demás temas relacionados con sus labores.

#### **4.1.1.2. Observación**

Consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar. La técnica se puede enfocar a un estudio individual o grupal de los trabajadores. Para aplicarla de manera correcta es necesario estar familiarizado con las actividades desarrolladas por los empleados, además de poseer un juicio objetivo.

De acuerdo a la descripción del puesto y al que hacer de cada oficina municipal se pudo observar lo siguiente:

- Existe una actitud de irrespeto tanto con sus compañeros como jefes inmediatos.
- No se atiende con amabilidad a las personas que visitan las diferentes oficinas.
- No se aceptan críticas ni sugerencias constructivas.

- Existe impuntualidad e irresponsabilidad en las labores.
- No se tiene la habilidad necesaria para el uso de programas y equipo de computación.
- No existe una planificación de trabajo.
- No existe motivación en el trabajo.

#### **4.2. Capacitación sobre desastres naturales**

La capacitación realizada sobre desastres naturales fue acerca de la presencia de movimientos telúricos y los temas tratados fueron: conocimiento del plan de contingencia, ruta de evacuación así también simulacro ante la presencia de terremotos.

Se hizo énfasis en las etapas que deben seguirse ante la presencia de sismos, qué hacer antes, durante y después del fenómeno, se explicó claramente el plan de evacuación municipal realizándolo en forma práctica.

#### **4.3. Capacitaciones sobre temas de atención al público**

Se coordinaron diferentes capacitaciones apoyadas por el Centro Cultural del municipio de Comitancillo, brindadas por su director licenciado Yonatan Rabanales.

Capacitaciones realizadas:

- Formas de atención al público



- Derechos y obligaciones de los empleados
- Uso de programas de computación
- Ley de consejos de desarrollo urbano y rural

#### **4.4. Capacitaciones anuales**

Es importante realizar capacitaciones constantes a los empleados municipales, esto ayudará a brindar un servicio de calidad a la población. A continuación se presenta un cuadro en donde se indica las capacitaciones que deben realizarse por año.

Figura 30. Capacitaciones anuales

 <b>MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS, GUATEMALA, C.A.</b>												
PROGRAMA DE CAPACITACIONES ANUALES DIRIGIDA A EMPLEADOS MUNICIPALES												
CAPACITACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Temas de atención al público	X					X						X
Derechos y obligaciones de los empleados municipales		X					X					
Capacitación sobre desastres naturales			X						X			
Capacitación sobre ley de contrataciones del estado	X				X							
Capacitación sobre código municipal	X			X						X		
Capacitación sobre programas de computación (office, snip, sicoingl, guatecompras)		X			X			X			X	

Fuente: elaboración propia.

Con capacitaciones anuales la institución municipal debe desarrollar las siguientes habilidades al personal:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

#### **4.5. Seguimiento de capacitaciones**

La institución municipal debe de darle seguimiento a las capacitaciones porque mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad del trabajo.

Los empleados municipales son el recurso más valioso del programa, se debe invertir en ellos proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y motivarlos para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución.

La institución municipal debe tomar en cuenta que además de ella, existen diferentes instituciones de apoyo en capacitaciones al empleado municipal tales como: Instituto de Fomento Municipal (INFOMI, Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense (ADIMAM), Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN), La Cooperación Internacional, esto reduce en gran medida los costos de capacitación para el presupuesto municipal. Así también contemplar en el presupuesto municipal anual un rubro específico para el programa de capacitaciones.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico permitió determinar cómo se encontraba la institución en la contratación de personal e imagen ante la población, así también reflejó las aspiraciones de los empleados municipales y los deseos de dar un servicio de calidad a la población.
2. El programa de reclutamiento y selección de recurso humano permitirá aumentar el desempeño administrativo para cumplir con los objetivos institucionales.
3. Realizar la implementación de un proceso de dotación de personal en la institución municipal es de vital importancia ya que con ello se conoce como debe hacerse el reclutamiento, el proceso que sigue la selección de personal, hasta llegar a contratar a la persona ideal en los puestos de trabajo, tener un servicio de calidad, y por ende una buena imagen de la municipalidad hacia la población.
4. Con la realización del Plan de contingencia ante la presencia de movimientos telúricos, la autoridad superior, empleados municipales, saben que hacer antes, durante y después de la ocurrencia del mismo, así también, se conoce la ruta de evacuación, punto de encuentro, debido a la señalización existente en el edificio municipal, así también se evitarán accidentes futuros innecesarios cuando se presente esta eventualidad.

5. Con las capacitaciones realizadas sobre el Plan de contingencia ante la presencia de terremotos y temas de atención al público, los empleados municipales conocen el riesgo que corren al no estar preparados ante la presencia de terremotos, al mismo tiempo saben qué hacer cuando esta eventualidad se presente, así también saben lo importante que es atender con responsabilidad al público en general, pues esto les ayuda en su trabajo presente y en futuras oportunidades de empleo que tengan, además se logra dar una buena imagen de la municipalidad a la población.

## RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad de Comitancillo, San Marcos, es fuente de empleo constante para la población, por ende debe aplicar siempre en la contratación de personal el proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación, inducción y seguimiento al personal, con esto logra que las labores se desempeñen con eficiencia y eficacia, beneficiándose con una atención de calidad y teniendo buena imagen ante la población, ya que se satisfacen las necesidades de servicio.
2. Implementar políticas institucionales que permitan un sistema eficiente de dotación de personal, orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución y ofrecer un servicio de calidad.
3. Mejorar las condiciones laborales de los empleados de la institución municipal, ya que permitirán el aumento del desempeño y harán de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la institución.
4. Mantener la información obtenida de la investigación efectuada como un diagnóstico que servirá de referencia a la institución municipal, ya que ésta refleja las aspiraciones individuales y colectivas y los deseos de cumplir las metas.

5. El Plan de contingencia es una herramienta importante e indispensable para la Municipalidad de Comitancillo, que debe darse a conocer a sus empleados y autoridad superior por lo menos a cada año de trabajo, con esto los mismos se sentirán seguros al momento de desarrollar sus labores cotidianas, ya que saben qué hacer ante la presencia de terremotos.
  
6. La autoridad superior de la Municipalidad de Comitancillo, para tener un personal capacitado y que brinde una atención de calidad a la población debe de realizar capacitaciones constantes relacionadas a temas del trabajo que realiza cada dependencia, realizando capacitaciones anuales.



## BIBLIOGRAFÍA

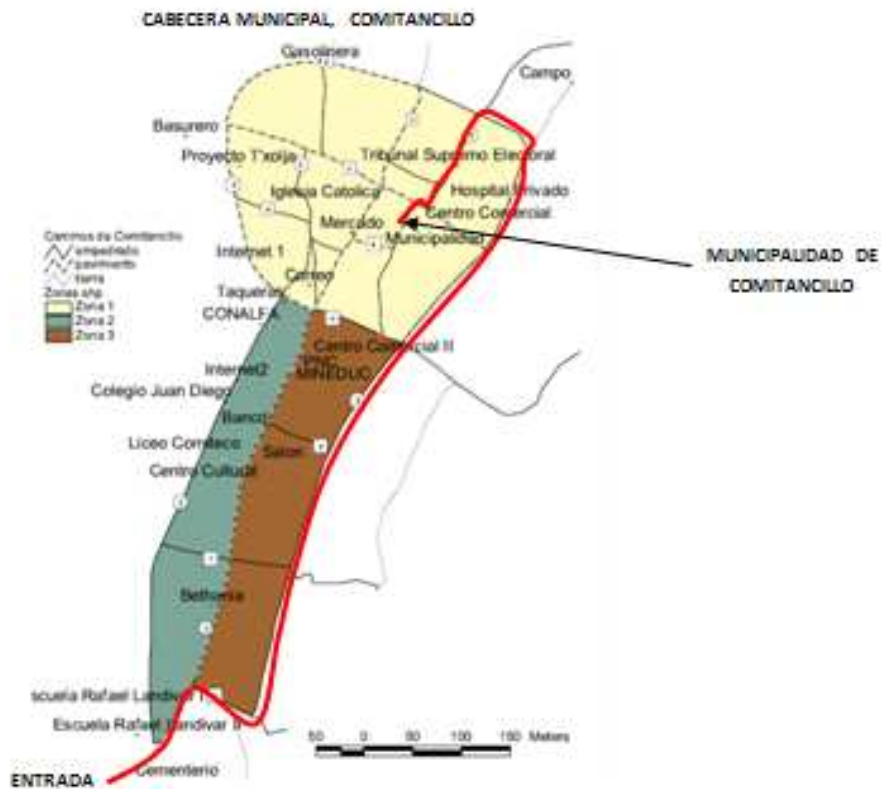
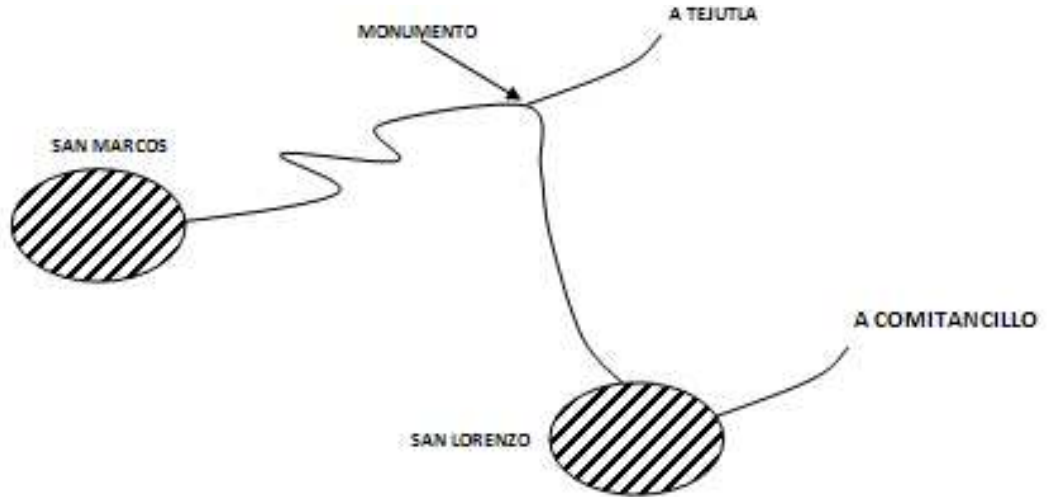
1. DE SOUZA, Roger Mark. *Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación: Manual 1*. San José, Costa Rica: Master Litho, 2003. 124 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. 6a. ed. México: Prentice-Hall, 2001. 715 p. ISBN 968-880-585-8.
3. Guatemala. Congreso de la República. *Código Municipal: Decreto Número 22-2010*. Guatemala: Congreso de la República. 2010. 48 p.
4. HODSON, William Maynard. *Manual del Ingeniero Industrial. Tomo I. Capítulo 3*, 4a. ed. México: McGraw-Hill, 2001. p. irr 8.65-8.85. ISBN 970-10-1195-3.
5. NOLASCO MÉRIDA, Luis Alfredo. *Reorganización administrativa en la dirección municipal de planificación (planificación de infraestructura, desarrollo comunitario, investigación y estadística, gestión ambiental, catastro y desarrollo territorial), en la Municipalidad de San Pedro Ayampuc*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2011. 253 p.
6. Oficina Municipal de Planificación. *Diagnóstico municipal*. Municipalidad de Comitancillo, San Marcos. 2002. 81 p.

7. ORANTES CHÁVEZ, Oscar Obdulio. *Sistema de planeación de recursos humanos: reclutamiento selección y contratación de personal para una institución municipal*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 147 p.
  
8. WENDELL, L. French. *Administración de Personal*. 4a. ed. México: Limusa, 1993. 656 p. ISBN 968-18-1360-X.

## **APÉNDICES**



## UBICACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS



Fuente: elaboración propia.

**PLANOS MUNICIPALIDAD DE COMITANCILLO, SAN MARCOS**

**FACHADA EDIFICIO MUNICIPAL**



Fuente: fachada principal, Municipalidad de Comitancillo, San Marcos.

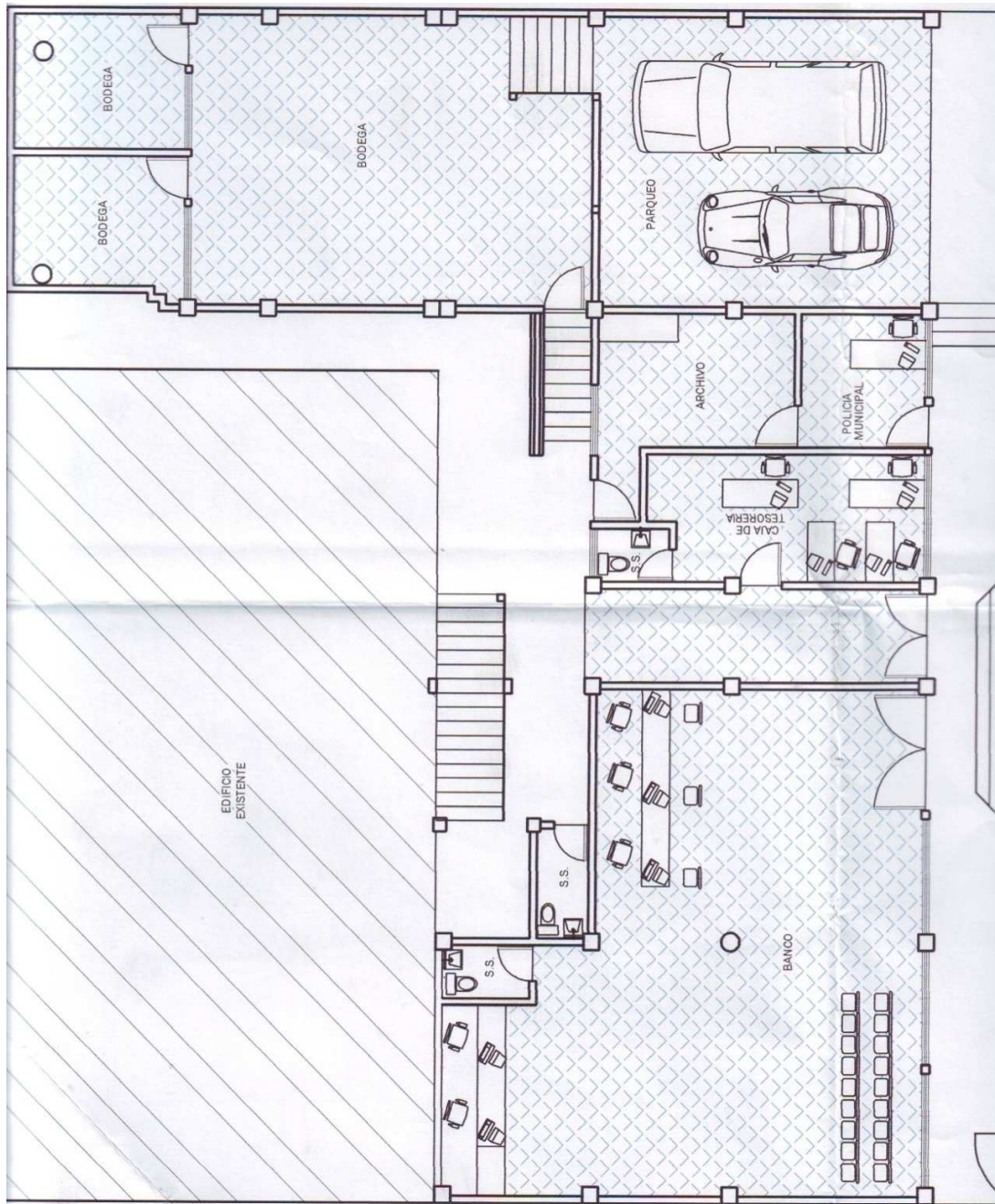
## **ANEXOS**







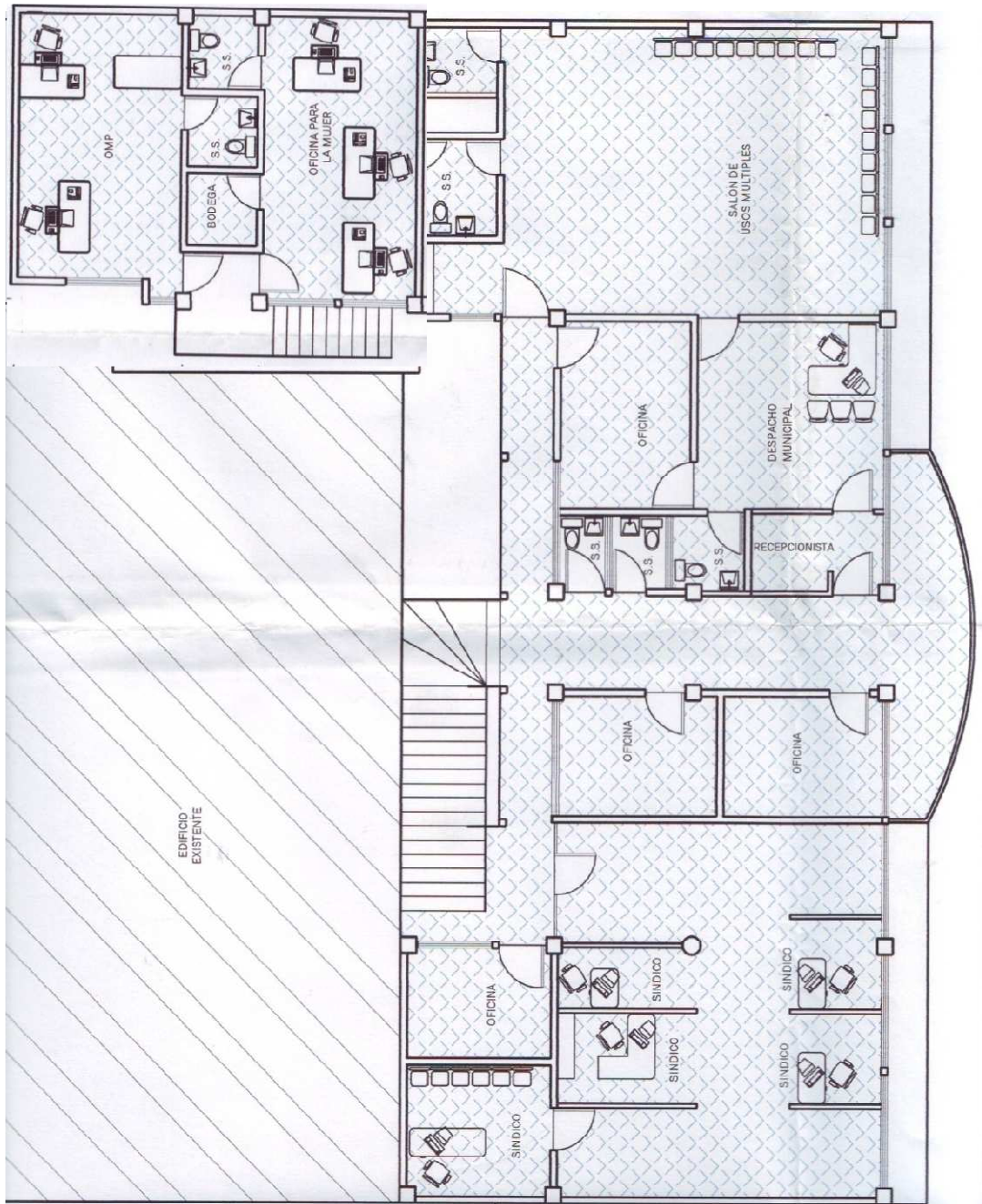
## PLANTA ARQUITECTÓNICA, PRIMER NIVEL



Fuente: plano, planta arquitectónica, primer nivel, Municipalidad de Comitancillo, San Marcos.



## PLANTA ARQUITECTÓNICA, SEGUNDO NIVEL



Fuente: plano, planta arquitectónica, segundo nivel, Municipalidad de Comitancillo, San Marcos.