

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

**IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA  
EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

**TESIS**

*Presentada a la Honorable Junta Directiva de la  
Escuela de Ciencias Psicológicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala.*

**POR**

**DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA**

*En el acto de investidura de:*

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

Guatemala, agosto de 1,997.

13  
T(1081)  
C.4

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejia  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero  
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
10 A.M.S. Ciudad Universitaria, Zona 12  
s. 4700/004, 4700/005, ext. 480-1  
tel. 4700/002, 470/210, int. 4700/014  
s. Mail USACPSIC@usac.gu  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico  
CIEFs.  
archivo

REG. 332-96

CODIPs. 667-97

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Agosto 5 de 1997

Señor Estudiante Estudiante  
DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señor Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes. transcribo a usted el Punto OCTAVO (8o.) del Acta VEINTICINCO NOVENTA Y SIETE (25-97) de Consejo Directivo, de fecha 30 de julio del año en curso, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO:: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA

CARNET No. 90-14483

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licenciada Miriam Elisabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



*M. Maldonado*  
30.7.97

CIEPs. 018-97

REG. 392-95



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS  
Ciclo M.S. Ciudad Universitaria, Zona 12  
c/a 4780780 4, 4780805, ext. 180-1  
ctos: 4780802, 4787219, ext. 4780814  
e Mail: USACPSIC@edu.usc.guatemala.net  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

Guatemala, 11 de julio de 1997.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos  
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS

RECIBIDO  
14 JUL. 1997

*al* 19:30 HORA

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Mayra  
Friné Luna de Alvarez, ha procedido a la revisión y aprobación del  
**INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

**DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA**

CARNE No.

**90-14483**

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes,  
para obtener **ORDEN DE IMPRESION**.

Atentamente,

"**ID Y JUSTICIA A TODOS**"

*M. Maldonado*  
LICDA. MARYRUIZ DE MALDONADO  
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



ERDM/edr

c.c. Docente Revisor  
Archivo



TELE. 017-97

REPUBLICA DE GUATEMALA  
MUNICIPALIDAD DE TEMALA  
CALLE DE LA INDEPENDENCIA, 2-10-11  
TELEFONO: 017-97  
CORREO: 017-97  
C.A. 017-97  
MAYAGÜZ, GUATEMALA

Temala,  
11 de junio de 1987.

SEÑOR  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
MUNICIPALIDAD DE TEMALA  
GUATEMALA

LICENCIADO RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, resultado:

**"IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUA TEMALA"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

**DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA**

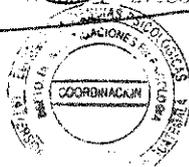
NUMERO No.

**90-14483**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emitó **DICTAMEN FAVORABLE**, solicitando continuar con los créditos correspondientes.

Atentamente,

COORDINADORA  
LIC. FRENDA LUNA DE SUAREZ  
REVISORA



c.c. archivo  
Docente Revisor

Guatemala. 17 de febrero de 1997

Licenciada  
Edith Ríos de Maldonado  
Coordinadora de CIEPS  
PRESENTE

Respetable licenciada de Maldonado:

Por medio de la presente hago constar que personalmente he asesorado la realización del Informe Final de tesis titulado "LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA", elaborado por el estudiante

DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA

CARNET  
9014483

Considero que el trabajo mencionado llena los requisitos de una investigación profesional, doy mi aprobación y solicito a usted se sirva continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,



Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva  
Asesor

Licenciado  
VICTOR MANUEL ORDÓÑEZ OLIVA  
Psicólogo



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
M-5, Cda. Universitaria, zona 12  
4750790-4, 4750985, ext. 490-1  
: 4763902, 4767219, fax. 4769914  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 332-96

CODIPs. 763-96

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Noviembre 11 de 1996

Señor Estudiante  
Douglas Iván Ruiz Vega  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señor Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO SEXTO (26o.) del Acta TREINTA Y NUEVE NOVENTA Y SEIS (39-96) de Consejo Directivo, de fecha 28 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO SEXTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

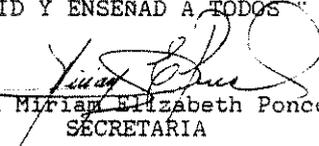
DOULGAS IVAN RUIZ VEGA

CARNET No. 90-14483

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



/Rosy



**servicios administrativos municipalidad**  
g u a t e m a l a

Oficio No. 025/97  
12 de febrero de 1,997

Señores  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones CIEPS

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informar que el señor DOUGLAS IVAN RUIZ VEGA, llevó a cabo durante el mes de diciembre de 1,996, el estudio de campo sobre el tema **IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**, por lo que se hace constar que esta institución autorizó al señor Ruiz para dicha investigación.

Sin otro particular me suscribo de usted,

Atentamente,

  
**Otto René Marín del Valle**  
**DIRECTOR ADMINISTRATIVO**



# ACTO QUE DEDICO

## **A DIOS:**

Creador del universo y de la vida, cuyo sendero me ha iluminado para poder cumplir mis metas y objetivos.

## **A MI ESPOSA E HIJOS**

Carmen Elizabeth Rodriguez Sosa, Jennifer Susana, Douglas Iván Jr, María Fernanda  
Por acompañarme a lo largo de esta travesía, por su paciencia y comprensión, a ustedes como un acto de eterno amor y gratitud.

## **A MIS PADRES:**

Enrique Ruiz Urizar, Blanca Miria Vega de Ruiz  
Por haberme guiado y aconsejado a lo largo de mi existencia, como gratitud de su esfuerzo dedico este triunfo.

## **A MIS HERMANOS:**

Herberth Giovanni, Walter Enrique.  
Por su excelente compañía de toda la vida, por brindarme recuerdos inolvidables, un fraternal abrazo.

## **A MI CUÑADA Y SOBRINOS:**

Ana de Ruiz, Darling Estafanni y Herberth Giovanni Jr.

## **A MIS ABUELOS:**

Gabino Ruiz, Antonieta de Ruiz QPD José Manuel Vega Rojas QPD, Clara de Vega  
A todos va dedicado este acto, en gratitud de inolvidables recuerdos en mi vida.

## **A MI FAMILIA:**

Muchas Gracias

## **A LOS ABUELITOS DE MI ESPOSA:**

Oscar Rodriguez y Carmen de Rodriguez  
Quines con su incondicional apoyo me han ayudado mucho a lo largo de mi carrera

## **A MI SUEGRA Y CUÑADOS:**

Edith Sosa, Oscar, Yanira y especialmente a Geraldí  
Por su comprensión y apoyo

## **A LA FAMILIA :**

Rodriguez Montanico, y especialmente a MI COMPADRE.

## **A MIS AMIGOS:**

De la infancia gratos recuerdos.

A mi promo, especialmente todos aquellos que saben que no necesito mencionarlos por nombre para que sepan que mientras exista una amistad sincera, siempre habrá una esperanza, a todos ustedes infinitas gracias.

# **AGRADECIMIENTOS**

## **A MI PATRIA:**

Guatemala, quién me vio nacer, orgullosamente.

## **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por ser mi casa de estudios y centro de formación profesional y de enseñanza. ID Y ENSEÑAD A TODOS

## **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS :**

Por sus infinitas enseñanzas, gracias a todos mis catedráticos. Gratos recuerdos en sus Aulas, corredores y edificios. A todos los miembros de Cieps y Departamento Administrativo, por sus finas atenciones.

## **A LA UNIDAD POPULAR:**

Centro de Servicios Psicológicos, como entidad de práctica profesional, en donde tuve la oportunidad de poner en práctica todo lo aprendido, pero especialmente por darme la oportunidad de crecer como ser humano.

## **A LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA:**

Por la oportunidad de mi superación personal y fuente de motivación del presente trabajo.

## **A LIC. VICTOR ORDOÑEZ Y LICDA. MAYRA LUNA:**

Por su incondicional apoyo y participación en la asesoría y revisión de la presente.

## **A LOS JEFES Y COMPAÑEROS:**

Especialmente a Jorge Francisco Palacios, Pablo Réne Mérida, José Antonio Coro, Mario Leal. infinitas gracias.

## **A EMETRA:**

Como fuente actual de desarrollo personal, Gracias a todos como equipo de trabajo. Adelante y Gracias.

## **Y A USTED:**

En Especial.

## **PADRINOS**

LICENCIADA MAYRA FRINE LUNA DE ALVAREZ

LICENCIADA WENDY CORTEZ DAVILA

ARQUITECTA BEATRIZ DE ANTHONE

LICENCIADO VICTOR ORDOÑEZ OLIVA

LICENCIADO JOSE ANTONIO MENDEZ ALVIZURES

LICENCIADO LUIS ALBERTO CASTILLO ESTRADA

LICENCIADO ROBERTO GONZALES DIAZ DURAN

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## PROLOGO

El presente trabajo titulado " Importancia y necesidad del Departamento de Recursos Humanos para el desempeño del empleado administrativo de la Municipalidad de Guatemala", se realizó con el afán de poder conocer la situación laboral de los empleados del sector público de la Municipalidad de Guatemala.

Estando concientes que el manejo del personal de una Institución de gran envergadura y extensión como la Municipalidad, no es fácil, es importante también tomar en consideración que los cambios que el mundo moderno nos está exigiendo en la actualidad, empujan de sobremanera a generar cambios, dentro de los procesos de organización y administración de dichas Instituciones, haciendo a la vez que se convierta en un reto para lograr alcanzar la meta, de querer hacer cada día mejor las cosas, para servir a quien nos debemos, -nuestra comunidad-.

Es pues, más que una tarea para el Psicólogo Industrial lograr todos los cambios que se necesiten para mejorar las condiciones laborales y la búsqueda de una mejor imágen de una institución con un papel trascendental como el de la Municipalidad de Guatemala.

En tal sentido una de las motivaciones que se tomaron en cuenta para la realización de la presente investigación, fue el hecho de poder conocer las condiciones actuales de la organización administrativa de la Municipalidad de Guatemala, en cuanto a las garantías que brinda al empleado administrativo para su desarrollo y autorrealización dentro de la misma, tomando en consideración la importancia que el trabajo tiene para el desarrollo del hombre dentro de la sociedad, como una de las actividades a las que más tiempo dedicamos, para que todos estos factores se constituyan en la base de la justificación de la creación del Departamento de Recursos Humanos.

De manera general se trató con el estudio; de dar a conocer la aplicación de métodos y técnicas que la Psicología Industrial (Laboral) proporciona, para poder llevar a cabo en forma eficiente y científica el manejo del recurso humano, para establecer con ello un modelo moderno de organización y administración dentro de la Municipalidad de Guatemala, en primer lugar, específicamente, se trató de determinar por qué dentro de la Municipalidad de Guatemala no existe el Departamento de Recursos Humanos, a pesar de la modernización que el Estado está llevando a cabo actualmente.

En segundo lugar establecer los procesos actuales utilizados para el análisis de Puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, así como determinar el desempeño actual de los empleados administrativos y las repercusiones Psico-laborales más observadas por orden de incidencia.

Y finalmente el objetivo específico más importante de este trabajo: en base a la información recabada, llevar a cabo dentro de las recomendaciones, la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a los parámetros establecidos en el marco conceptual y las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La presente investigación se constituyó a lo largo de su desarrollo como una odisea interesante, que nos dejó una grata experiencia no sólo a nivel personal, sino además nos permitió conocer las necesidades existentes tanto para el empleado como para la Institución, por lo cual quiero dar mi sincero agradecimiento a la Dirección Administrativa, Jefes de Departamento y a todos los Empleados que participaron en la misma, ya que sin ellos no hubiese sido posible llevar a cabo la ejecución de la misma.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

#### ANTECEDENTES

Para introducirnos en el entendimiento del presente trabajo de investigación se hace necesario determinar que a partir de la revolución industrial las condiciones de desarrollo de cualquier organización moderna han sido testigos de grandes y acelerados cambios e inimaginables transformaciones en los campos de la ciencia, el arte y los diferentes métodos y técnicas de organización administrativa, se ha logrado avanzar tanto, que no existe registro alguno que señale cuantitativa y cualitativamente lo alcanzado en cada rama del saber y del entendimiento humano. Lo enunciado permite visualizar la problemática que representa al hombre en forma singular y en las organizaciones como entes plurales; ya que el primer caso, este debe adaptar su mentalidad y acciones a los bruscos y continuos cambios que se le presentan y en el segundo, las organizaciones tienen que adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional, para estar acorde y enfrentarse con la evolución que imprime nuestra época.

Las nuevas ideas que se difunden sobre administración científica del recurso humano y cómo aplicarla, obligan al Psicólogo Industrial a estar permanentemente en un estado de crítica, autocrítica, investigación y estudio que le permita, por una parte, aceptar, asimilar los cambios generales y particulares que se generan y por la otra parte, mantener la posición que ocupa y tratar de anticiparse a los efectos que implica sobrevivir conjuntamente con su empresa o institución. Le es importante sobre todo también, encontrar la estructura orgánica y funcional que haga factible alcanzar objetivos en forma efectiva o al menos, aparentar que se consiguen.

Lo anterior conduce a tener presente que existe, de manera frecuente, una problemática organizativa que se debe enfrentar, aceptar como un reto y además encontrar alternativas de solución o alivio, estando concientes que el cambio y la evolución son dos fenómenos que van de la mano y que son paralelos.

Basados y fundamentados en lo anterior se hace necesario entender algunas formas de Organización y Administración que se dan en Intituciones Autónomas y de Servicios Públicos como la Municipalidad de Guatemala.

## BUROCRACIA Y ADMINISTRACION MODERNA

La administración moderna es una nueva forma de gobierno en las empresas, " Max Weber propone una burocracia ideal para la realización de la dirección óptima, la cual considera como la más eficiente forma de organización inventada por el hombre y en la cual el burócrata posee los atributos de imparcialidad, conocimiento profesional y obediencia a sus superiores porque implícito están los dos principios más importantes de este modelo de organización que son: La separación de personas y funciones y la regulación racional del comportamiento humano por medio de los procedimientos tradicionales".<sup>1</sup>

Las características más importantes del tipo burocrático de organización son las siguientes: Alto grado de especialización; estructura jerárquica de autoridad con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad; reclutamiento de personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.

---

1. Méndez Alvisurez, José A. Tesis El trabajo como fuente de Motivación y Crecimiento Personal de los trabajadores administrativos y se servicio de la USAC, 1993. p.15

A través de los mandos medios, la autoridad se delega, dando responsabilidades a otros, haciéndoles sentir que son verdaderamente útiles al aportar su propia iniciativa, de esta manera se ahorra tiempo en la toma de decisiones que no tienen mayor trascendencia. Esto no sólo dará mayor rapidez en cualquier toma de decisiones, un ambiente más favorable para los trabajadores y hace sentir mejor al tomar en cuenta sus opiniones, ser vistos como sujetos y no como objetos.

#### LA PROBLEMATICA DE LA BUROCRACIA Y LA ADMINISTRACION PUBLICA

La crítica principal es que las Instituciones burocráticas presiden de las necesidades y valores del hombre. Lo tratan como un bloque de organigrama, como una simple pieza que puede cambiarse de lugar. De ahí que no le brinden la oportunidad de crecer ni de realizarse a sí mismos, y de satisfacer los impulsos humanos de mayor fuerza.

El individuo se pierde en la burocracia y debilita su identidad propia, además carece de control sobre los aspectos de su trabajo o sobre políticas organizacionales que influyan en la calidad de su vida profesional. El empleado ideal en este sistema es una persona, dócil, pasiva y dependiente, casi como un niño bajo la tutela de sus padres.

Una actitud paternalista explica por qué la burocracia clásica o tradicional, no goza de aceptación en el sector laboral de nuestros días. La nueva generación quiere tener la posibilidad de alcanzar su crecimiento y desarrollo ya que las exigencias de la era moderna, generan cambios que son importantes de realizar.

Por lo que, en las instituciones de tipo burocrático no están en condiciones de satisfacer tales necesidades. Y por ello ha surgido el moderno estilo participativo de organización.

" Los sistemas burocráticos adolecen de una deficiencia más no sólo acomodan al individuo, sino además se dañan a sí mismas, al impedir crecer y madurar, se cierran ellas mismas las puertas del desarrollo a nivel corporativo."2

Representan y propician la estabilidad, rigidez y permanencia; de ahí que no se adapten bien, ni rápidamente a las condiciones cambiantes de la sociedad, ni a las innovaciones tecnológicas. Todos los adelantos les parecen una amenaza contra la estructura establecida y buscan ante todo mantener el acomodamiento. Es por ello importante adaptar nuevos modelos de organización y administración como los de la Psicología Industrial.

---

2. Ibid,p.17

## EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA EN LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se entiende " Psicología Laboral como la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria".<sup>3</sup> Y por medio de esta disciplina es que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de recursos humanos con los que debe contar una Organización.

Toda Institución para poder funcionar como una organización, su primer paso vital que debe dar es reclutar y posteriormente seleccionar adecuadamente al personal calificado, que después de ser contratados pasan a un proceso induccionario, logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a identificación con la empresa de parte del nuevo empleado, satisfaciendo de esta manera, las necesidades propias de la Organización debiendo además capacitarlo y motivarlo, mantener un programa de evaluación del desempeño del personal que le permita promocionarlo , pero además que permita determinar quién es necesario para la Organización y quién no. Para todo ello es necesario contar con un Departamento que ofrezca métodos y técnicas como lo es:

---

3. Blum, Milton y J.C. Naylor. Psicología Industrial. México, Editorial Trillas, 1989. p.17

## EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos es la parte orgánica de la empresa, que se encarga de todas las actividades relacionadas con el personal. " Las ciencias del comportamiento tienen dos aspectos importantes que desempeñar con sus investigaciones podrán ayudar a incrementar la profundidad de comprensión y administración, relacionado con el comportamiento humano y las instituciones, y ayudarán a mejorar la política social y el manejo de los asuntos humanos".<sup>4</sup>

La administración comprende cinco funciones básicas a saber: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas funciones deben regir programas de la administración de recursos humanos de cualquier empresa donde este se encuentre, a fin de obtener su máxima eficiencia. Sus atribuciones más importantes serán velar porque el ambiente de trabajo sea acorde a las necesidades de los trabajadores, y de los empresarios para mantener las condiciones físicas y psicológicas adecuadas dentro del lugar de trabajo, a fin de propiciarles bienestar, tanto en el trabajo como en las otras áreas de su vida.

---

4. Haller, Gilmer, B. Von. Psicología General. México, Editorial Harla, 1986. p.413

Un buen programa de recursos humanos debe contar con todo el proceso que le lleve a su objetivo: Administrar correctamente y de manera eficiente el factor humano de la organización.

De nada vale contar con el mejor equipo si el personal no está bien orientado hacia sus funciones, si no es el puesto adecuado para que cada uno se pueda desempeñar eficientemente.

Este proceso comprende desde su inicio, análisis de Puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación de personal. Posteriormente, velar porque las relaciones laborales sean favorables, a fin de establecer un clima adecuado para el bienestar de los empleados. No debemos olvidar que el elemento humano es lo más valioso en una organización de trabajo. Las máquinas son sólo herramientas en manos de los empleados. Además se hace necesario contar con un programa que permita la descripción de los métodos, técnicas y filosofías de la empresa, la calidad de éste se puede medir por los registros que lo describen y por los resultados. La solidez dependerá de la adaptación adecuada del programa a las necesidades de la empresa, pero principalmente de :

## OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Asegurar que todos los puestos de la empresa sean cubiertos por personal altamente capacitado.
- Velar por el desempeño del empleado, evaluándolo periódicamente, para poder medir su rendimiento.
- Dar participación a los empleados y facilidades para que expresen ideas, quejas y problemas con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.
- Dar al empleado la oportunidad de crecer dentro de la empresa ó institución.
- Ayudar a todos los departamentos en las relaciones con su personal.
- Asesorar a la Gerencia General o Departamento Administrativo, acerca de las obligaciones morales legales implícitos en todos los aspectos de la relaciones humanas dentro de la empresa o Institución.
- Mantener elevada la moral entre los empleados, capacitándolos, incentivándolos y motivándolos.

## POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas del departamento de recursos humanos facilitan la toma de decisiones, evitan que las mismas sean tomadas de forma emocional y arbitraria. Las políticas deben estar por escrito y a la vista. Cada empresa o institución tiene sus propias políticas.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y FISICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos en una empresa o institución debe organizarse de acuerdo a la magnitud de la misma. Por lo que se hace necesario seguir una serie de pasos que son de suma importancia.

### 1er. Paso: Planeación

Se hace necesario definir una comisión Multidisciplinaria en donde se puedan definir:

- Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos en lo que se refiere a la Institución y a los trabajadores.
- Las políticas del Departamento de Recursos Humanos
- Los procesos de reclutamiento, selección, capacitación.

### 2do. Paso: Organización

Organización de las sub-comisiones que deberán velar por las normas que se van a establecer, para llevar a cabo los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

También se debe establecer formas y formatos, así como elaboración presupuestaria y cronogramas.

### 3er. Paso: Integración

Implementación del área de Recursos Humanos, además de la definición del Análisis de Puestos, descripción y perfiles así como espacios físicos, recursos, y materiales, (Esto se define más adelante).

### 4to. Paso: Ejecución e implementación

Este proceso abarca el área física, Personal, la Administración y la parte operativa del Departamento.

### 5to. Paso: Evaluación y Control

Definición de controles del área, Impacto del área, y línea de función del área, se deberá para ello contar con una serie de evaluaciones que permitan verificar, los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados, para lo cual se conformó el Departamento de Recursos Humanos.

" Para Agustín Reyes Ponce, la Administración del Personal corresponde al Departamento de Personal."5 Es decir que dentro de sus conceptos no existe, el Departamento de Recursos Humanos. Este término fué renovado directamente por el campo de la Psicología Industrial.

---

5. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México, Editorial Limusa, 1987. p.63

Específicamente, en base a la magnitud de la Municipalidad de Guatemala, el Departamento de Recursos Humanos se estructura administrativamente de la siguiente forma:

**Personal:**

Gerente de Recursos Humanos, Asistentes, Secretaria, Investigadores, auxiliares, mensajero, conserje.

**Estructura Física:**

Despacho del Jefe, Sala Recibidor, Privado para entrevistas y aplicación de pruebas psicométricas. Salón de conferencias y de uso múltiple para el desarrollo de actividades, servicio sanitario.

**Recursos y Materiales**

Equipo de Cómputo, máquinas eléctricas, televisión y videgrabadora, retroproyector, proyector de slides, escritorios, mesa y sillas de trabajo, botiquín, biblioteca. pruebas psicométricas, papel bond, cartulinas, marcadores, pizarras, y otros.

Para tener un parámetro de la importancia del Departamento de Recursos Humanos mencionamos algunos de los más importantes.

## DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es importante mencionar que para hablar de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, por cuestión metodológica, se hace necesario, empezar por el proceso de reclutamiento y la selección, como un sólo procedimiento, sin embargo en la práctica se ha comprobado que son dos procesos completamente diferentes y deben trabajarse por separado. En esta investigación hablaremos de la parte más importante con la que se debe contar para llevar a cabo los procesos mencionados. Toda empresa debe contar con un manual de puestos y una fuente de reclutamiento o banco de recursos humanos, para poder cubrir las plazas vacantes.

Sin embargo nada de lo anterior cuenta con suficiente fundamento si no existe un programa adecuado de:

### ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una investigación sistemática de los elementos que componen un puesto, buscándose definir en forma analítica, el contenido y requisitos del mismo. El objetivo del análisis de puestos es obtener información que permita identificar los puestos, sus funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones.

En una empresa o institución, el análisis de puestos tiene como finalidad obtener la correcta estructuración organizacional, establecer criterios relacionados con las funciones de reclutamiento, selección, colocación y manejo de personal, capacitación, motivación, así como una mejor forma administrativa. " El análisis de puestos determina las principales labores del puesto, en los cuales la destreza debe ser medida y sirve como base para seleccionar pruebas apropiadas que deberán aplicarse a los solicitantes" 6

Es decir que el análisis de puestos deberá ser la principal función de la Organización, ya que es la parte que determina los perfiles, tanto del puesto como del solicitante, en la Municipalidad de Guatemala, se determina como clasificación de puestos, sin embargo, quienes llevan a cabo este programa, sólo le ponen nombre al puesto no lo clasifican.

También como principales procedimientos para el mejor manejo del recurso humano es importante mencionar cómo se lleva a cabo adecuadamente el proceso que determina la forma de como atraer al candidato a una plaza vacante.

---

6. Hamilton Alexander. Técnica Moderna de Selección México, Bussiness Report, 1989. p.9

## RECLUTAMIENTO

" Deberá entenderse como aquel proceso consistente en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de datos de los candidatos que permita disponer de personal que pueda cumplir, en el menor tiempo posible, vacantes que surjan " 7

Las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización o institución, es una actividad que tiene por objeto inmediato, atraer candidatos, para reclutar los futuros empleados de la institución, basados en los requisitos mínimos y las exigencias que todo aspirante deberá llenar para poder optar a ser tomado en cuenta, dentro de los cuales están: Documentos personales, curriculum vitae, exámenes fisiológicos y otros. Este procedimiento se basa en diferentes estrategias, como el uso de anuncios por medios de difusión, escritos, hablados y otros.

Para poder definir quién o quiénes pueden optar al puesto o plaza vacante se hace necesario llevar a cabo la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos denominada:

---

7. Codoñer Mariano. Proyecto Creación de la Unidad de Recursos Humanos -ICAITI-, p.9

## SELECCION DE PERSONAL

" Intimamente ligado al programa de reclutamiento, el programa de selección de personal está llamado a constituirse en un instrumento técnico que permita elegir, dentro de un adecuado rango de selección, las mejores opciones para ocupar los diferentes puestos que la empresa necesita cubrir". 8

Es decir que todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y específicamente del puesto que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la mayor objetividad y precisión en la selección del aspirante para garantizar no solamente el éxito en el puesto; sino además poder determinar cómo el sujeto se adaptará al puesto, así como su desarrollo dentro de la organización, dando también una proyección de su comportamiento o personalidad, lo cual permitirá definir sus procesos más profundos de desarrollo como individuo, y su relación con su medio de trabajo y compañeros.

---

8.Ibid. p.15

Las personas difieren tanto en la capacidad para comprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma, después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables, tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general el proceso de selección debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino, principalmente, un pronóstico respecto de esas dos variables, cuyos instrumentos específicos son las pruebas psicológicas, cuyo objetivo primordial es explorar las habilidades, intereses, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, así como su inteligencia.

Los test Psicológicos en la Industria son instrumentos que sirven para facilitar el análisis del aspirante, además tienen como función primordial medir cuantitativa y cualitativamente ciertos factores del individuo que se hace necesario evaluar, para ello contamos con test de personalidad como el 16PF, el WISC, NPF, de inteligencia como el BENDER COPITZ, RABEN, de habilidades como el TAD y otros. Es importante mencionar que los test son una guía de individuo, no hay que caer en el error de creer que con un test, podemos clasificar definitivamente a un aspirante. Ultimamente han surgido otras técnicas como la guía curricular por empleos, también se hace necesario mencionar la entrevista; cuya finalidad es conocer mejor al candidato.

Cuando el empleado ya ha pasado por todos los procedimientos anteriores, es decir; cuando ya fué contratado se hace necesario darle la introducción a la organización, este procedimiento se denomina:

#### **INDUCCION DE PERSONAL**

" Una vez que se reclutó con éxito y selecciona a los empleados, el siguiente paso es inducirlo y capacitarlo. es en este punto donde se le proporciona la información y experiencia que requiere para tener éxito en sus nuevas posiciones ". 9

La información que se le proporciona al nuevo empleado dentro de un programa de inducción incluye desde la forma de ingresar a la nómina, la forma de obtener tarjeta de identificación ó carnet, cuáles son los horarios de trabajo, horas de almuerzo, feriados y con quienes trabajará, hasta procedimientos específicos del puesto de trabajo. Se divide en tres fases importantes:

- Inducción a la organización
- Inducción al departamento
- Inducción al puesto

---

9. Desler. Gary. Administración de Personal, México, Editorial, Prentice - Hall 1991, p.260

Para que el empleado mejore su desempeño laboral se hace necesario, darle los conocimientos básicos sobre sus funciones en el puesto.

### **CAPACITACION**

Las oportunidades de adiestramiento son de gran valor a cualquier nivel, de la organización o institución en que uno se encuentre; aprendiz, aspirante, puesto administrativo o ejecutivo. Del mismo modo que los individuos mal seleccionados puede ser motivo de frustración así mismos y para sus superiores, también para empleados que no reciben un adiestramiento adecuado. El objetivo de contar con programas de capacitación en la empresa o institución, consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el desempeño sea óptimo.

Sin embargo uno de los problemas y de las deficiencias del empleado a nivel de las organizaciones de carácter público se basa en que las altas jeraquías siguen tomando la capacitación como una inversión que no tiene para ellos ningún fruto, más que una carga económica para la organización, pérdida de tiempo etc. Pudiera ser posible, pero no en todos los casos, es necesario para ello crear programas que seleccionen a los empleados que pueden optar a ella, ya que de la capacitación dependerá la identificación

del individuo en su puesto, y el afán con que realice la tarea, dando como resultado un alto espíritu de trabajo. Sin embargo el empleado para mantener esa identificación depende de uno de los factores más importantes del ser humano; la:

## **MOTIVACION**

" La motivación es el transfondo psíquico, impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección." 10

Algunos autores afirman que existen tres factores importantes en la motivación, a saber: Los componentes biológicos, los aprendidos y los cognitivos, los cuales se mezclan en la mayor parte de conductas. Los de tipo biológico responden a necesidades primarias o fisiológicas, que nos conducen al acto inmediato. Los aprendidos, los cuales están íntimamente ligados al ambiente en el que nos hemos desarrollado. Y los cognitivos, los cuales permiten el desarrollo de objetivos y metas propuestas.

Lo que es importante tomar en cuenta es que la motivación se ve inmersa en una serie de factores que si no se encuentran caminando, en beneficio del individuo, tiende a afectar profundamente a la organización.

---

10. Citado por José A. Méndez op.cit. p.22

Dentro de estos factores encontramos, aspectos del ambiente laboral, calidad de liderazgos, oportunidades de crecimiento dentro de la institución y la seguridad de la atmosfera física y psicológica del trabajo.

Para poder tener un parámetro del recurso humano en la organización, en lo que se refiere a la calidad de personal con que se cuenta, se hace necesario llevar a cabo una medición periódica que se refiere a su desempeño.

#### EL DESEMPEÑO

" En la carrera de todo empleado, su rendimiento (desempeño) será vigilado y evaluado de modo periódico; su sueldo, rango y posibilidad de desarrollo, dependerá de cómo cumpla con los criterios y cumplimiento de su desempeño." 11

La evaluación no sólo se practica en el mundo de los negocios, en efecto; nos acompaña a lo largo de nuestra formación académica. Los exámenes escolares, los ensayos trimestrales e informes especiales son métodos de evaluación utilizados por las instituciones educativas.

---

11. Shultz, Duane P. Psicología Industrial. México, Editorial Macgraw - Hill 1985, p.145

En principio se parecen a los que se aplican al sector laboral; es decir, son métodos que permiten calibrar la calidad del trabajo. Y en la industria sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo; de ellos depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico.

Aunque uno no se someta a exámenes formales a lo largo de la carrera profesional, las evaluaciones del rendimiento en la industria son difíciles e importantes. El hecho de que lo hayan juzgado apto o no apto para el ascenso o aumento de sueldo influye directamente en sus ingresos y nivel de vida, lo mismo que en su autoestima, seguridad emocional y satisfacción general con la vida.

Resulta conveniente recordar que la evaluación del desempeño es tan importante para el empleado como para la corporación. La evaluación detectará las cualidades y deficiencias del empleado, por lo que el uso correcto de esa información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial por una empresa respecto de sus miembros, es esencial no sólo para el desarrollo de la negociación, sino, también por el de

sus integrantes. Toda empresa o institución necesita saber quiénes son los más destacados, quiénes requieren más capacitación y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma.

A todos los niveles el Departamento de Recursos Humanos toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados, en teoría estas decisiones se fundamentan exclusivamente en el mérito o la capacidad.

Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento, las evaluaciones serán más objetivas y útiles si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Estos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea. En la carrera de todo empleado, su desempeño será vigilado y evaluado periódicamente, su sueldo, ascenso y jerarquía dependerá de cómo cumpla no solo con las funciones de su puesto sino, también estará relacionado con su desempeño.

" Shultz define que es importante mantener un control más explícito en la calidad de empleado que se tenga en la organización con el fin de poder mantener un parámetro de eficacia en los servicios o productos."<sup>12</sup>

---

12. Ibid. p. 147

## OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

" La finalidad global es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esa información se tomará decisiones que afecta el futuro de cada empleado o que le permita seguir creciendo en la corporación ". 13

Para que el individuo tenga la oportunidad de sobresalir y desarrollarse dentro de una organización, deberá contar con la oportunidad de ser evaluado de acuerdo a su rendimiento; es decir, que su funcionamiento dependerá no solamente de los intereses de la organización o institución, sino de los suyos propios, estando plenamente satisfecho de lo que realiza dentro de su campo laboral, será él quien decida someterse a la evaluación, siempre y cuando ésta cumpla con el objetivo para la cual fue creada.

Además de ser un procedimiento que permite mantener un parámetro establecido del desempeño del empleado, debiera tomarse como un derecho laboral, que en realidad se cumpliera con el afán del desarrollo integral del individuo.

---

13. Ibid. p. 148

Cuando el individuo no se siente conforme con la organización, es decir; que no se han llevado a cabo de forma adecuada los pasos y procedimientos para el manejo del recurso humano, empieza a ser afectado, por molestias que afectan sus actividades laborales y su vida personal dentro del trabajo y que trae como consecuencia:

#### **REPERCUSIONES PSICO-LABORALES**

" La Psicología Industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar donde residamos ni trabajemos, ni la posición social que ocupemos ". 14

Muchas de las repercusiones psicológicas, relacionadas con el trabajo se deben en parte al manejo de los recursos, y específicamente sus procesos, que van desde el diseño del puesto el cual influye en la motivación y el rendimiento, hasta aspectos más personales como la falta de identificación con las tareas y pérdida de objetivos en el puesto.

---

14. Citado por Milton Blum, op.cit. p.3

Entre las repercusiones más frecuentes que se dan como causa de la fragmentación de las tareas encontramos el aburrimiento y la monotonía, los cuales se basan en tres preguntas muy importantes como lo son: Qué opinión tienen los empleados de su trabajo? Les procura satisfacción y sentimiento de logro ? o les cansa y les aburre? Son importantes elementos del ambiente psicológico de trabajo.

El aburrimiento llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo, y a veces ocasiona un estado de malestar general, (inquietud, tristeza, y fastidio) que nos deja sin energía y sin motivación alguna.

La fatiga se desprende de la variable del aburrimiento, a pesar de diferir profundamente las causas de ambas. por lo demás, hay realmente dos tipos de fatiga: la psicológica (que se parece al aburrimiento) y la fisiológica, debida al excesivo uso de los músculos, ésta última no es una condición psicológica del trabajo pero, si forma parte del ambiente interno del trabajo. Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, rotación de personal y los accidentes. Durante el cansancio los procesos orgánicos, como la frecuencia cardiaca, el consumo de oxígeno y la tensión muscular, operan a niveles diferentes y ello permite definirla con precisión.

Sus aspectos subjetivos o psicológicos son más alusivos en cuanto a la medición, pero al mismo tiempo perturban profundamente al individuo y merman mucho su rendimiento.

El problema más evidente es la manera de contrarrestar, prevenir o atenuar el aburrimiento y la fatiga, el cual se evita con una adecuada selección y asignación del personal.

Una segunda manera de atenuarlo consiste en ampliar las tareas y exigencias del puesto, mediante un programa de enriquecimiento del trabajo. En los lugares en donde se implementa se ha podido comprobar que se evita el tedio y se motiva mucho al personal.

En resumen, tal y como señala Shultz en su Obra "Psicología Industrial"... una gran parte de la fricción y confusión de los individuos en las organizaciones se debe al mal funcionamiento de los procesos utilizados para el manejo de personal."<sup>15</sup>

Es importante para el mejor entendimiento de la presente investigación llevar a cabo una descripción de la Institución en la que se realizó, de la siguiente manera.

---

15. Shultz. Duane P. op.cit p.332

2do.) **Funcionarios Comunes:** En esta categoría comprendemos a los Jefes de los distintos Departamentos, secciones y subsecciones de la Municipalidad Capitalina, con funciones de mando y vigilancia sobre los empleados menores (Personal Subalterno), y ejercen funciones de dirección y ejecución de las tareas administrativas, así como realización de diferentes programas de trabajo en los diferentes ramos de la administración Municipal, que les encomienda el Alcalde bajo cuya dependencia directa actúan. Para los nombramientos y ejercicio de los cargos de funcionarios comunes (Jefaturas), no se requiere requisitos determinados, ni existen prohibiciones específicas, salvo las comunes de honradez y capacidad, y a veces ni estas, pues frecuentemente estos nombramientos obedecen a compromisos de tipo político, de compadrazgos o de parentesco.

**b) Personal Técnico:** Constituido por aquellos funcionarios que realizan funciones para las cuales se requiere conocimiento especializado o técnicos, sobre determinado campo o materias, artes o ciencias, y está formado regularmente por profesionales, universitarios y otras personas que ostenten título legal. Y se constituyen como órganos auxiliares de la Administración Municipal que se

La Corporación representada por la Municipalidad, constituye el órgano deliberante y de decisión del gobierno y administración del Municipio de Guatemala, y está integrado por el Alcalde, quien es la primera autoridad del Municipio; representante legal de la Municipalidad, ejecutivo de todas las ordenanzas, resoluciones y acuerdos de la Corporación Municipal. También la integran 12 Concejales formado por un Cuerpo de Colegiados, de diferentes profesiones, y 4 Síndicos.

En lo que corresponde al personal que presta sus servicios a la Municipalidad de Guatemala, y constituye el cimiento inamovible sobre el que descansa la obra y los servicios públicos locales. Podemos clasificarlo en varias categorías así:

**a) Personal Administrativo:** Que desarrolla todas las funciones de esa índole, el cual subclasificamos en :

1ro.) **Funcionarios o Empleados Especiales**, que tienen una categoría determinada por la forma de su nombramiento y sus condiciones que son distintas a las del resto del personal Municipal, entre estos tenemos : a) **Secretario Municipal:** cuyo nombramiento compete al Concejo, y es escogido de la terna que para el efecto proponga el Alcalde. Un **tesorero Municipal**, el cual es nombrado por el Concejo a propuesta del Alcalde.

Para introducirnos más de lleno en el papel, las funciones y los objetivos para los cuales se crea una Municipalidad diremos que: " Es innegable que de todos los organismos del Estado, es el Municipio el más importante , el que más interesantes aspectos nos muestra, pues se constituye por una Comunidad de Personas que habitan un territorio determinado para la satisfacción de las necesidades que se originan de las relaciones de vecindad y cuya representante es la Municipalidad ". 16

La Municipalidad de Guatemala tiene dentro de los poderes del Estado un lugar privilegiado, teniendo a su cargo la Administración del Municipio de Guatemala, también llamado Distrito Central. Los principios fundamentales acerca de la organización del Gobierno y Administración del Municipio, se encuentran declarados en la Constitución Política de la República y de forma más precisa en el Código Municipal.

---

16. Reyes Solis, Carlos A. Tesis La Municipalidad de Guatemala en la Historia y la Legislación 1982. p.11

LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA  
SU ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

Breve Reseña Histórica:

Sus principios se fundamentan a lo largo de la historia a través de la organización de gobiernos locales, los cuales son de origen Romano sinónimo de Ayuntamiento y Concejo, el cual surge en la edad media.

El 25 de julio de 1524 Don Pedro de Alvarado fundó Iximché, bajo la protección del Apóstol de Santiago, (la primera Capital), y formó el primer Ayuntamiento. De manera que la organización Municipal es uno de los legados de la Colonia Española.

El primer edificio Municipal consistía en una casona grande y rústica con techo de paja. El edificio actual empezó a funcionar en 1956, la Municipalidad de Guatemala fué el primer edificio del Centro Cívico y es proyecto de los Arquitectos Roberto Aycinena y Pelayo Llarena Murúa. Su ornamentación la constituyen dos fachadas oriente y poniente en donde aparecen dos relieves de los artistas Guillermo Grajeda Mena y Dagoberto Vásquez, y en su interior tiene murales del pintor Carlos Mérida.

subdivide en: 1ro.) Personal Técnico propiamente que se determinan por ejecutar funciones facultativas propias de cada servicio. 2do.) Personal Consultivo o de Asesoría, cuya misión consiste en asesoría y consejo sobre aspectos jurídicos, contables, financieros, hacendarios, políticos médicos etc. Y sus dictámenes versan sobre las materias de sus especialidades, emitiéndolos a solicitud de Alcalde o de los funcionarios a los que deban auxiliar con sus conocimientos. Para "El nombramiento y ejercicio de las áreas técnicas o especializadas tampoco es indispensable reunir requisitos especiales, salvo el de la posesión legal del título de la profesión o especialización que se ostente, sin embargo a nuestro entender, tales plazas debieran otorgarse por oposición o concurso ". 17

3) Personal Subalterno: El cual esta constituido por todas aquellas personas individuales que prestan a la Municipalidad de Guatemala, sus servicios intelectuales, materiales o de otros generos, para el orden, funcionamiento y comodidad de la Institución.

7. Ibid. p.116

Por lo que en virtud del nombramiento legalmente expedido para el efecto lo dividimos en : 1ro.) Personal Subalterno de Oficina o de Planta y 2do.) Personal Subalterno Manual o de Campo. El primero de los mencionados es el que realiza actos intelectuales y materiales que son necesarios para auxiliar a los funcionarios de quienes depende jerárquicamente, poniendo los asuntos de su competencia en estado de resolución, encargándose de uno o varios de los actos de que consta el trámite de las mismas o simplemente ejecutan funciones de inspección o supervisión de determinados asuntos de la Municipalidad. El segundo es aquel que realiza las tareas manuales o materiales directamente en la ejecución de las obras y la prestación de los servicios públicos municipales.

Los sueldos y salarios del personal Municipal, se encuentran previstos en cada ejercicio financiero, ya sea en las nóminas del presupuesto ( Partidas Específicas), en las listas de planillas ( Partidas Globales), o en contratos a plazo fijo ( Partidas Globales Determinadas), a las cuales se carga su cancelación quincenal, semanal, o mensual según sea el caso; y se halla distribuido en los diferentes Departamentos, secciones o subsecciones de la Comuna.

Para el cumplimiento de sus fines propios, el establecimiento, regulación y atención administrativa de las obras y servicios públicos locales, la Municipalidad de Guatemala se divide en departamentos, secciones y subsecciones como ya lo hemos dicho, cuyo número y nomenclatura no es definitiva ni permanente, puesto que cada año al elaborarse el presupuesto general ordinario de ingresos y egresos, unas desaparecen, cambian de nombre o nacen otras totalmente nuevas, unas veces para llenar urgentes necesidades del servicio y otras, atendiendo a intereses particulares de quienes se encargan de la elaboración de los respectivos anteproyectos, sin atender las Modernas técnicas de Organización y Administración, o bien sin comprobar la realidad de las necesidades y situaciones que se plantean, ya sea por ignorancia o bien por descuido, con los resultados negativos que afectan a la Corporación.

Partiendo entonces de la anterior descripción, nos internaremos más profundamente en el análisis del presente estudio, no sin antes aclarar que no existe información más reciente y profunda que permita dilucidar la realidad propia del empleado administrativo, partiendo de las distintas situaciones laborales que se viven a diario en la Institución.

El planteamiento del problema está determinado por qué la Municipalidad de Guatemala no cuenta dentro de su estructura organizacional administrativa con un Departamento de Recursos Humanos; que se encargue de los procesos de Análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación de personal, por lo que algunos de los anteriores procesos son realizados por la Dirección Administrativa en forma empírica y otros no se llevan a cabo, como el análisis de Puestos, capacitación y motivación. Lo anterior perjudica en forma directa al empleado administrativo; ya que al ser contratado no son tomados en cuenta aspectos como : su personalidad, sus aptitudes, sus habilidades y otros, los cuales deberían ser evaluados para su contratación, ubicación en el puesto y desarrollo en la institución.

Por tal motivo el objeto de estudio en la presente investigación consistió en determinar específicamente por qué no existe el Departamento de Recursos Humanos a pesar de todos los cambios que este gobierno ofrece. Establecer cuáles son los procesos utilizados, así como el desempeño actual del empleado y las repercusiones psicolaborales que la carencia de este Departamento produce.

Lo anterior forma parte del problemática general del país, en lo que se refiere a la administración y manejo de personal, ya que en la mayoría de instituciones públicas como la Municipalidad de Guatemala, no se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que permita tomar en cuenta aspectos importantes del individuo desde el punto de vista psico-laboral para su contratación y promoción que garanticen su éxito laboral.

Es importante considerar que el problema investigado está relacionado con otros problemas que tienen que ver con la educación, en la falta de orientación que la mayoría de los guatemaltecos recibe, en cuanto a la relación entre la preparación profesional y las funciones de un puesto determinado. La falta de información y el poco interés de hacer valer sus derechos laborales, como también exigir el derecho de desarrollo y autorrealización dentro de determinada organización. La falta de programas laborales que contribuyan a la prevención de enfermedades causadas por el empleo y que promuevan la salud mental del empleado para lograr una mejor calidad de vida.

El presente problema se ubica dentro del área de conocimiento de la ciencia, para lo cual daremos las bases en las que se sustenta la investigación y las diferentes áreas

con las que se relaciona entre las cuales tenemos: El área social cuyo papel constituye el fundamento de la naturaleza del hombre y el papel que juega al interactuar con sus semejantes, en la búsqueda de su propio desarrollo y el papel trascendental que juega el trabajo, para el hombre y la sociedad. Para el pensamiento del hombre constituye también un factor importante, ya que ha sido a través de éste que el hombre ha evolucionado.

Además es de suma importancia darle una orientación científica a la presente investigación, dando a conocer el papel que cada una de las disciplinas tiene con nuestro problema tomando como base la filosofía, ya que a través de ésta se sientan las bases para la comprensión del estudio de la misma, dando legados y pragmas y la sustentación de la vida del ser humano, su relación con el trabajo y la evolución del conocimiento del hombre dentro del campo laboral. La antropología e historia ya que a través de ésta y sus estudios se han llevado a cabo grandes descubrimientos que son la herencia y evolución del hombre desde sus orígenes hasta nuestros días. La administración y sus conceptos, métodos y técnicas han organizado de mejor forma el trabajo, sus funciones y el quehacer cotidiano del hombre. La psicología, proporcionando el conocimiento y estudio del ser humano y su conducta en relación a sus áreas de desarrollo y

la forma de comportamiento dentro de seres de su misma especie, partiendo de la base de que el hombre es el producto de la sociedad y su adaptación se fundamenta en la forma en que sus patrones conductuales le permitan ser un individuo productivo para sus semejantes y para él mismo, y especialmente en la interacción dentro del campo laboral.

El estudio se llevó a cabo con empleados de la Municipalidad de Guatemala, de 19 departamentos administrativos de febrero a diciembre de 1996.

## PREMISAS Y POSTULADOS

- El programa de análisis de puestos, permite seleccionar al candidato con precisión y objetividad.
- El reclutamiento permite mantener un banco de recursos humanos, para disponer de personal, en el momento de tener que llenar una vacante.
- La selección de personal permite, colocar al individuo idóneo en el puesto ideal.
- Los procesos de inducción, permiten al nuevo empleado una mejor adaptación a la organización, al departamento y al puesto.
- Los procesos adecuados en la capacitación y motivación al personal, permiten contar con un personal altamente eficiente y que se desempeña en mejor forma.
- La Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos, y la falta de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y motivación genera repercusiones psicolaborales como la desmotivación y frustración en el empleado administrativo.

- La utilización de procesos inadecuados en la administración del recurso humano, no permite un manejo objetivo del desempeño del empleado, que permita su desarrollo y promoción dentro de la organización.

## HIPOTESIS

La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño, y repercusiones psicolaborales en el empleado administrativo de la Municipalidad de Guatemala.

## VARIABLES

**INDEPENDIENTE:** Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos.

**DEPENDIENTE:** El desempeño y sus repercusiones Psicolaborales

## INDICADORES

Variable Independiente: - Procesos inadecuados e  
Inexistencia del Depto. de inexistentes  
Recursos Humanos - Análisis de Puestos

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y Motivación

- Variable Dependiente:
- Actitudes del Empleado
- Bajo desempeño y sus  
Repercusiones Psico-  
laborales
- Conocimiento y manejo de Equipo.
  - Capacidad para ocupar el puesto
  - Desmotivación y Frustración

**DEFINICION OPERACIONAL DE LAS  
VARIABLES E INDICADORES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:**

**INEXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS**

La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos se establece dentro de la misma ya que los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, inducción, capacitación y motivación no se llevan a cabo, perjudicando el desempeño del empleado, y generando como consecuencia repercusiones de tipo Psico-laboral que deterioran su desarrollo y vida laboral, debido a una serie de procesos inadecuados a los que es sometido.

## INDICADORES

### Procesos Inadecuados

Nos referimos a aquellos que son empíricos y que no cumplen ningún objetivo, para la institución más que sólo el hecho de llenar puestos, trayendo como consecuencia la sobrepoblación laboral, que al final se convierte en una carga isntitucional para el presupuesto de pago de personal.

### Análisis de puestos

Este procedimiento es uno de los más importantes; sin embargo sigue siendo uno de los más descuidados, ya que es la tarea más difícil de llevar a cabo; y se refiere al estudio del perfil del puesto en base a sus funciones, y el perfil de la persona que se necesita para el mismo.

### Reclutamiento

Es importante referirnos a este aspecto, porque de aquí parte el verdadero funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos. Este procedimiento se refiere a contar con métodos adecuados, para atraer al individuo que nos interesa y que cumpla con los requisitos previstos para su contratación en determinado puesto.

### Selección

Este proceso es uno de los que contribuyen al pronóstico del éxito del individuo en el puesto, ya que lleva como objetivo ubicar al individuo idóneo para el puesto ideal.

### Inducción

Este método está relacionado con el aspecto de las relaciones humanas en el trabajo; es decir que el individuo cuando ingresa a una empresa o institución, deberá identificarse con la misma, sintiéndose parte importante de ella, conocer a su jefe y compañeros de trabajo, su lugar de trabajo y su puesto, esto genera en el individuo un clima laboral adecuado para su desempeño.

### Capacitación y Motivación

La inexistencia de un programa de Capacitación, no permite al empleado adiestrarse en el puesto, para su proceso de aprendizaje, manejo de equipo, que le faciliten su trabajo y que le permitan desempeñarse adecuadamente en su empleo. La motivación es el más importante de los aspectos y cumple una función importante en toda la vida del individuo, pero especialmente en su trabajo, ya que de éste depende directamente su desempeño laboral.

## VARIABLE DEPENDIENTE:

### EL DESEMPEÑO Y SUS

#### REPERCUSIONES PSICOLABORALES

El bajo desempeño en el empleado muchas veces se origina por aspectos que componen en forma global al individuo, y que están relacionados con una buena ubicación del puesto, remuneración económica adecuada, identificación y satisfacción con lo que realiza. Si por el contrario el individuo no está logrando satisfacer cualquiera de estos aspectos; se generan repercusiones psicolaborales como la desmotivación, frustración y alcoholismo.

#### INDICADORES

##### Actitudes Psicológicas del individuo hacia su trabajo

Estas tienen que ver con aspectos fundamentales del individuo y están relacionadas con su seguridad laboral; y deberá tomarse en cuenta que el individuo se identifique con lo que realiza en su puesto y le sirva para autorrealizarse.

##### Conocimiento y Manejo de Equipo

Este aspecto se relaciona con la preparación del individuo y a la vez se encuentra relacionado con la capacitación que recibe dentro de su lugar de empleo, con el objetivo de prepararlo mejor y esperar de él una optimización y la excelencia en lo que realiza.

### Capacidad para el Puesto

El problema de no contar con la capacidad para desarrollarse en un puesto asignado es que: primero crea malestar entre los que si tienen capacidad; y segundo que su desempeño será mediocre, es decir lo que en psicología laboral se conoce como la frase "Le quedó grande el tacuche".

### Evaluación del Desempeño

Es importante para poder saber quién es útil a la organización y quién no, tener un parámetro del desempeño que permita de manera más objetiva, determinar las metas que persigue dicha organización, de lo contrario, no se pueden mantener controles objetivos del recurso humano.

### Desmotivación y Frustración

Es un malestar del individuo, el cual se da como consecuencia de una serie de metas no cumplidas, por falta de apoyo, el cual afecta su desempeño y genera frustración; estos dos aspectos son dañinos para cualquiera y pueden llevar a la autodestrucción del individuo.

## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para llevar a cabo la investigación de campo se trabajó con una población total de 664 empleados administrativos, de la Municipalidad de Guatemala de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 18 a 60 años de edad, de diferentes niveles educativos hasta profesionales y pertenecientes a diferentes niveles sociales.

Para homogenizar la muestra que se utilizó, se estructuró de la siguiente forma:

- Muestreo Aleatorio Estratificado Proporcional: El muestreo aleatorio le da a todos y cada uno de los miembros de la población igual oportunidad de ser seleccionados para la muestra. El muestreo estratificado resulta de tomar muestras parciales de cada uno de los estratos ( en este caso departamentos ) en los cuales esta dividida la población de estudio; permitiendo además que la fracción de muestreo sea igual para cada estrato. Para seleccionar los elementos de estos estratos se utilizó el muestreo sistemático, el cual consiste en elegir un elemento cada cierto intervalo. A continuación se detalla el procedimiento utilizado para la obtención de la muestra:

Utilizando la formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot q \cdot p}{S^2}$$

Es decir:

n= Tamaño de la Muestra

z<sup>2</sup>= (1.96)<sup>2</sup> = 95% de confiabilidad

s<sup>2</sup> = Delta, límite de error aceptado entre el promedio de la muestra y el promedio real de la población general.

p= población

0.5= Error que esta dispuesto a aceptar el investigador

Entonces ahora tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 664}{(s)^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 664}{4} = \frac{1277}{4} = 319 \text{ sujetos}$$

Procedimiento para medir la fracción:

$$f = \frac{n/\text{calculado}}{pt}$$

Es decir:

$$f = \frac{319}{664} = 0.48$$

Para poder calcular luego el estrato final de cada departamento se hizo necesario multiplicar el número de empleados por departamento por la fracción calculada, a continuación se detalla el cuadro para efectuar el procedimiento:

ESTRATO/DEPTO.	TAMANO DEL ESTRATO	ESTRATO FINAL
1. CONTABILIDAD	19 X 0.48	9
2. JURIDICO	28 X 0.48	13
3. CEDULAS	46 X 0.48	22
4. R. CIVIL	125 X 0.48	60
5. JUZGADO	14 X 0.48	24
6. V. CALLEJERAS	51 X 0.48	6
7. COMPRAS	15 X 0.48	7
8. PRESUPUESTO	11 X 0.48	5
9. AUDITORIA	17 X 0.48	8
10. INFORMATICA	25 X 0.48	12
11. CONT.X MEJORAS	15 X 0.48	7
12. PROG. Y COSTOS	4 X 0.48	2
13. CATASTRO	55 X 0.48	26
14. C.Y DES. URBANO	46 X 0.48	22
15. PLAN MAESTRO	41 X 0.48	20
16. CENTRO HISTORICO	3 X 0.48	1
17. ESTUDIO DEL SUELO	7 X 0.48	3
18. CONST. CIVILES	8 X 0.48	4
19. EDUC.Y CULTURA	53 X 0.48	25
20. RELACIONES PUB.	10 X 0.48	5
21. ADMINISTRATIVO	71 X 0.48	36
TOTAL	664	MUESTRA 317

Fuente: Depto. Informática. Municipalidad de Guatemala 1996.

Para seleccionar los elementos de estos estratos se hizo mediante el muestreo sistemático, el cual consiste en seleccionar un elemento cada cierto intervalo, que se calcula de la siguiente forma:

$$K = \frac{PT}{n} = \frac{664}{317} = 2 \text{ intervalo}$$

Para seleccionar a los empleados se utilizó el marco muestral de cada Departamento.



A través del anterior procedimiento se logró establecer una muestra de 317 empleados de los 21 departamentos administrativos de la Municipalidad de Guatemala, de los cuales 2 departamentos y algunos empleados no participaron; esto hizo que se trabajará con una muestra final de 207 sujetos.

La técnica que se utilizó para recabar la información en esta investigación, fue por medio de una entrevista estructurada dirigida a Jefes de Departamento, con una serie de once preguntas. Esto nos facilitó recabar la información y nos permitió seguir una guía, para no perdernos con relación a lo que necesitábamos saber, se estableció como variable dependiente; el desempeño laboral y sus repercusiones psicolaborales, teniendo como indicadores, las actitudes del empleado hacia el trabajo, conocimiento y manejo de equipo, capacidad para el puesto evaluación del desempeño, desmotivación y frustración. (Ver anexo No.2)

Se utilizaron dos instrumentos un cuestionario y un modelo de evaluación del desempeño. El primero de ellos fue diseñado por el investigador, con una serie de 16 preguntas, con tres formas de respuestas: marcar con ( X ), SI - NO, PORQUE?, con el propósito de ampliar más las

respuestas, en el cual se estableció como variable independiente, la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos, y como indicadores, procesos inadecuados, análisis de puestos, selección, inducción, capacitación y motivación. (Ver anexo No.3)

El Modelo de Evaluación del Desempeño se diseñó para medir los indicadores de las actitudes del empleado hacia el trabajo, nivel de calidad del trabajo, capacidad para ocupar el puesto, y las repercusiones Psico-laborales en orden de prioridad e incidencia. Con las formas de respuesta : Excelente, Bueno, Regular, y 1,2,3 respectivamente. Esta se utilizó para reforzar la exploración de la variable dependiente, de la hipótesis planteada en la investigación. (Ver anexo No.4)

Para su procedimiento de aplicación se diseñó un Cronógrama de actividades para llevar a cabo la aplicación de las técnicas e instrumentos, y luego se solicitó a la Dirección Administrativa su colaboración para que por medio del cronógrama de actividades se mandara una circular a los 21 departamentos, solicitando su colaboración.

Por medio de la entrevista con los jefes de departamento se planteó la dinámica a seguir para la aplicación de los cuestionarios y el modelo de evaluación del desempeño, explicándoles, que cuando le hicieran entrega los empleados de todos los cuestionarios, procederá a escoger uno al azar

por departamento para su evaluación.

Es importante mencionar que la participación tanto de jefes de departamento, como de empleados dentro de la presente investigación fue positiva, aunque es preciso hacer ver la actitud de desconfianza y negligencia de algunos de los participantes.

A continuación se presenta el cronograma de actividades utilizado para llevar a cabo la aplicación de las técnicas e instrumentos:

PROGRAMACION PARA LLEVAR A CABO LAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A JEFES Y EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA. PROYECTO DE INVESTIGACION, SOBRE RECURSOS HUMANOS.

DEPARTAMENTO	No. ENTREVISTADOS	FECHA
1. CONTABILIDAD	09	09-12-96
2. JURIDICO	13	" "
3. CEDULAS	22	" "
4. REGISTRO CIVIL	60	" "
5. JUZGADO	24	" "
6. V. CALLEJERAS	06	11-12-96
7. COMPRAS	07	" "
8. PRESUPUESTO	05	" "
9. AUDITORIA	08	" "
10. INFORMATICA	12	" "
11. CONT. X MEJORAS	07	13-12-96
12. PROGRAMACION Y COSTOS	02	" "
13. RELACIONES PUBLICAS	05	" "
14. CATASTRO	26	" "
15. CONT. DE DESARROLLO U.	22	" "
16. PLAN MAESTRO	20	16-12-96
17. CENTRO HISTORICO	01	" "
18. ESTUDIO DEL SUELO	03	" "
19. CONSTRUC. CIVILES	04	" "
20. ADMINISTRATIVO	36	" "
21. EDUCACION Y CULTURA	25	" "

Nota: El horario de trabajo comprenden de 9:00 a 17:00 hrs. según el tiempo utilizado por Departamento, y estan sujetos a cambios de acuerdo a las necesidades del mismo.

Luego de la recolección de los datos, se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando la técnica de estadística descriptiva, específicamente la frecuencia relativa percentual y la representación gráfica.

CAPITULO III  
PRESENTACION, DESCRIPCION  
Y ANALISIS DE RESULTADOS

El trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo durante el mes de diciembre de 1996, en los diferentes Departamentos Administrativos de la Municipalidad de Guatemala, Ciudad Capital.

Para comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación se determinó por medio del cuestionario dirigido a empleados administrativos que:

En la pregunta número 15: Considera usted que es importante la creación del Departamento de Recursos Humanos que se encargue de los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Motivación de Personal? El 92% consideró que SI es IMPORTANTE, la creación del departamento de recursos humanos para que se lleven a cabo los procedimientos adecuados en el manejo del personal.

En la Pregunta número 16: Qué importancia le daría usted a la creación del Departamento de Recursos Humanos? El 61% opinó que es MUY IMPORTANTE, El 25% opinó que es IMPORTANTE, El 1% opinó que es MEDIANAMENTE IMPORTANTE, y el restante 9% SIN IMPORTANCIA, estas respuestas se dan como resultado de

importancia que para el empleado tiene el poder contar con un departamento que se ocupe de dar orientación, y asesoría dentro del campo laboral, que además le permita desarrollarse dentro de la institución.

Las respuestas anteriores pertenecen a las dos últimas preguntas del cuestionario, y se dan como una proyección del empleado en cuanto a sus necesidades laborales dentro de la institución, es decir; que en lo que se refiere a los procesos de reclutamiento utilizados actualmente dentro de la Municipalidad se fundamentan en el empirismo, ya que el aspirante ingresa recomendado por un conocido, por un familiar o por un funcionario, basandose en compromisos políticos. Para el proceso de selección no se cumple ninguna norma técnica para colocar a un empleado en un puesto; esto se debe a que no existe un análisis de puestos, que permita tener el perfil del puesto y del candidato y colocarlo de acuerdo a sus características de personalidad, aptitudes, habilidades, intereses y preparación académica, lo cual genera que las expectativas del empleado no se cumplan, lo que repercute con la desmotivación y frustración, trayendo como consecuencia que su desempeño se vea afectado.

En cuanto al proceso de Inducción se determinó que es un proceso más lógico que técnico, ya que muchos de los empleados no llegan a conocer la Institución, su origen y

objetivos, su lugar de trabajo y su puesto y si lo conocen lo hacen por necesidad y no porque exista un programa de inducción para el empleado, esto genera en el empleado que sus relaciones interpersonales, se vean afectadas, ya que estas normas establecen un modelo, dentro de las relaciones humanas.

No existe capacitación para el empleado y este aspecto corre por cuenta del propio empleado ; es decir que no se capacita al empleado para que cumpla sus actividades laborales con capacidad y lograr optimizarlas, lo cual afecta la calidad de los trabajos que se requieren y no permite el desarrollo del empleado en la institución, ya que para las autoridades este factor se sigue visualizando como un gasto y no como una inversión. Aunque en este aspecto es importante mencionar que se debe seleccionar al empleado que realmente se considera interesado en aprender y desarrollar sus conocimientos para optimizar sus actividades laborales.

En cuanto al aspecto de la motivación se logró comprobar que para el empleado administrativo no existe un programa que esté ligado a los anteriores procedimientos, que le permitan desarrollarse dentro de la institución, y por el contrario se ve afectado por una serie de factores como el salario, el trato de los superiores (Jefes), las relaciones interpersonales con sus compañeros, ubicación en el puesto,

ascenso de acuerdo a capacidad y preferencias etc. han generando malestar, descontento; trayendo como consecuencia; desmotivación y frustración, aspectos que afectan gravemente a la institución. ( Ver cuadro No1).

En cuanto a la entrevista dirigida a Jefes de departamento se comprobó que:

Los jefes utilizan como técnica para medir el desempeño del empleado la observación, esto reafirma los procesos empíricos utilizados ; aunque la observación es una técnica válida no permite una medición objetiva del desempeño del empleado, en todo caso serviría como complemento a la medición por medio de un instrumento elaborado para la medición del desempeño.

La mayoría de los jefes de departamento consideran como factores más importantes para el desempeño del empleado la capacitación y la motivación : ya que para los jefes este aspecto debiera ser implementado nuevamente, para alcanzar niveles más adecuados de desempeño en el empleado.

Todos los Jefes consideraron que el empleado debería ser promovido en base a evaluaciones periódicas de su desempeño laboral. Esto con el afán de motivarlo y

permitirle su desarrollo en la Institución.

Cuadro No.1

Distribución de Frecuencias de las respuestas de Empleados Administrativos de la Municipalidad de Guatemala, referente a la importancia de la Creación del Departamento de Recursos Humanos. Municipalidad de Guatemala diciembre de 1996.

PREGUNTA Considera usted que es importante la Creación del Departamento de Recursos Humanos que se encargue de los procesos de Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Motivación ?

Respuestas	F	%
SI	156	92
NO	13	8
	-----	-----
	N=169	100%

PREGUNTA Que parámetro de importancia le da usted a la creación del Departamento de Recursos Humanos ?

Respuestas	F	%
Muy Imporartante	115	68
Importante	43	25
Medianamente Importante	1	1
Sin importancia	10	6
	-----	-----
	N=169	100%

Fuente: 19 Departamentos Administrativos de la Municipalidad de Guatemala.

Muestra: 169 Empleados Administrativos  
19 Unidades de Análisis

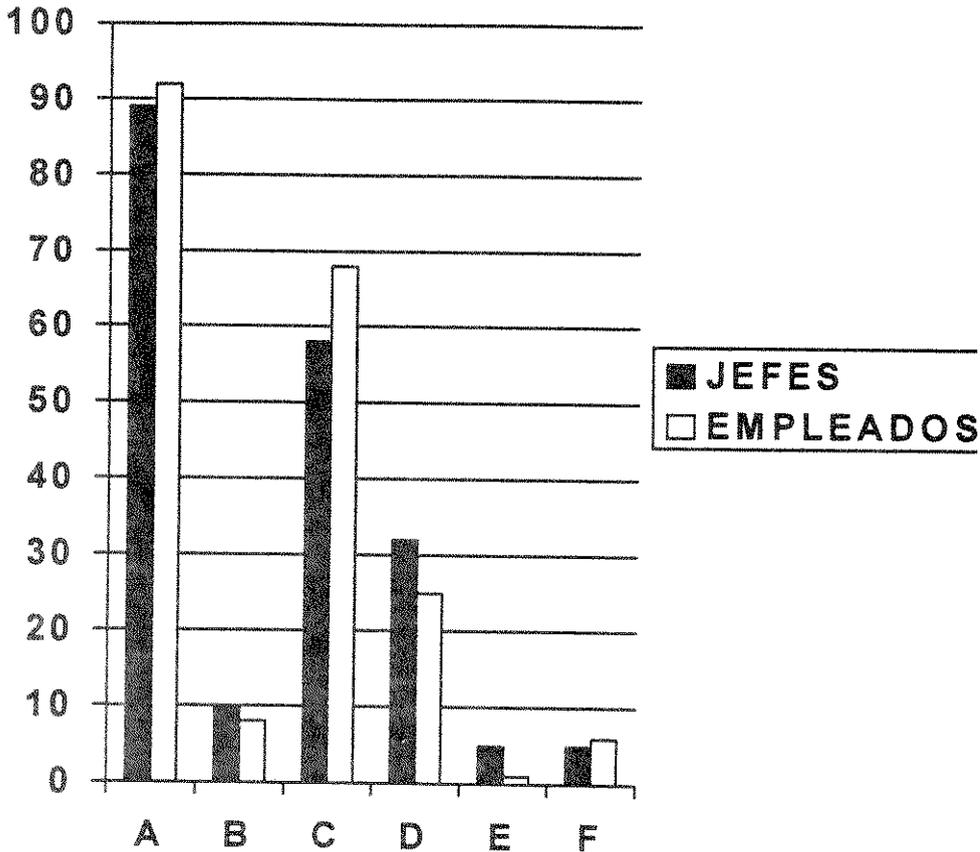
En cuanto a la pregunta de por qué consideraba que el departamento de Recursos Humanos no existía dentro de la Municipalidad? La mayoría de los Jefes consideró que es falta de interés de las autoridades. Para poder tener un análisis comparativo de la opinión de los Jefes en relación a los empleados administrativos (Subordinados) se determinó en las preguntas 10 y 11 respectivamente que: el 89% opinó que SI es importante la creación del Departamento de Recursos Humanos, mientras que sólo el 10% opinó que NO es necesario, porque en muchos casos desconocen sobre las funciones del Departamento de Recursos Humanos, o simplemente no tienen interés de cambiar la rutina a la que están ya acostumbrados.

Para la siguiente pregunta en donde se pretendió tener un parámetro de la importancia de la creación del Departamento de Recursos Humanos se comprobó que el 58% opinó que es Muy Importante, el 32% que es Importante, el 5% Medianamente Importante, y el consiguiente 5% Sin importancia. (Ver gráfica No.2)

Esto nos permite tener una comparación de la necesidad existente entre los empleados y los jefes sobre la creación del Departamento de Recursos Humanos, por el mismo hecho de no sentirse apoyados laboralmente en relación a su desarrollo dentro de la Institución, ya que desde que el empleado

### GRAFICA No. 2

Representación gráfica de la comparación de las respuestas entre los empleados administrativos y los jefes de Departamento de la Municipalidad de Guatemala en relación a la importancia de la creación del Departamento de Recursos Humanos. Municipalidad de Guatemala, diciembre de 1996.



### NOMENCLATURA

A= SI

B= NO

C= MUY IMPORTANTE

D= IMPORTANTE

E= MEDIANAMENTE IMPORTANTE

F= SIN IMPORTANCIA

ingresa hasta que sale de la Municipalidad, no cuenta con ningun servicio profesional, en cuanto a la orientación de su puesto, cómo desempeñarlo de mejor forma, capacitación para llevar a cabo el mismo en óptimas condiciones y motivación para sentirse orgulloso de sus objetivos y metas alcanzadas.

La mayoría de jefes opinan que para poder alcanzar un buen nivel de desempeño se necesita de una correcta ubicación del empleado en su puesto y una constante capacitación y motivación.

En cuanto al modelo de evaluación del desempeño se determinó en la parte de la medición del desempeño, un promedio de 32% de desempeño EXCELENTE, un 47% BUENO, 21% REGULAR, por lo que se considera que el desempeño del empleado administrativo es bajo, en relación a un 100% de rendimiento, como es de esperarse ningún empleado por mucha intención que tenga de desempeñarse en su puesto, sino cuenta con el apoyo necesario, como lo es principalmente la capacitación y la motivación, las cuales son paralelas y están ligadas íntimamente, no logran desarrollar un nivel óptimo de rendimiento, y por el contrario la tarea se vuelve monótona, cansada y aburrida, a tal extremo de llegar a hacer de la actividad laboral, un verdadero concepto del origen de la palabra trabajo, que en la antigüedad se tomaba como un castigo.

En el aspecto de las repercusiones psico-laborales determinó en un orden de prioridad un 53% la desmotivación esto como proyección del sentir y malestar del empleado aspectos generales relacionados con sus situaciones laborales, y se genera como resultado de una serie de factores que están muy ligados a la vida del empleado, por ejemplo si un empleado no está ubicado en el puesto que corresponde de acuerdo a sus aptitudes y capacidades lógicamente se verá afectado por la falta de motivación para llevar a cabo una tarea para la que no solamente no es preparado, sino que tampoco le gusta ejecutarla, ya que todos hacemos mejor para lo que nos preparamos y nos gusta hacer. La frustración en un 32%, la cual es una reacción del empleado, al no poder llevar a cabo sus objetivos y metas así como su desarrollo dentro de la Institución, y por lo regular se da como resultado a la falta de cumplimiento de las expectativas que el empleado tenía sobre determinado lugar de puesto de trabajo, irresponsabilidad con un 21% como mecanismo de defensa la cual se genera por la falta de apoyo, y están ligados el alcoholismo y la drogadicción las cuales están profundamente relacionados con la falta de tolerancia a la frustración. Acomodamiento y aburrimiento son factores menos relevantes, pero que están presentes, los que de manera significativa afectan el comportamiento, los

actitudes y la personalidad del empleado en su trabajo. (Ver cuadro No.3).

Cuadro No.3

Distribución de Frecuencias del nivel de desempeño actual de 19 empleados representantes de los 19 Departamentos administrativos de la Municipalidad de Guatemala. Y las Repercusiones Psico-laborales más reconocidas por orden de incidencia. Municipalidad de Guatemala diciembre de 1996.

Nivel de Desempeño	F	%
Excelente	6	32
Bueno	9	47
Regular	4	21
	-----	-----
	N=19	100%

Repercusiones Psico-laborales		
Desmotivación	10	53
Frustración	6	32
Irresponsabilidad	3	15
	-----	-----
	N=19	100%

Fuente: 19 Departamentos Administrativos de la Municipalidad de Guatemala.

Muestra: Evaluación de 19 Empleados Administrativos.

## ANALISIS FINAL

De acuerdo a los resultados finales obtenidos en el cuestionario aplicado a empleados administrativos, la entrevista estructurada dirigida a jefes de departamento y el modelo de evaluación del desempeño, los cuales tuvieron como objeto conocer aspectos relacionados con la importancia y necesidad del departamento de recursos humanos, el desempeño y sus repercusiones psico-laborales. Se encontró que: Es importante la creación del departamento de recursos humanos.

Además se detectó que la mayoría de empleados, presenta un bajo promedio de desempeño laboral y como repercusiones más importantes e incidentes existe desmotivación. Por lo que se determinó que los procesos que utiliza actualmente la Municipalidad en relación al análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, algunos son empíricos y otros inexistentes.

Los resultados obtenidos tienden a ser lógicos en relación al papel de importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos ya que sólo a través de métodos y procesos científicos adecuados, se pueden mejorar las condiciones del empleado: lo cual trae como ventaja a la institución la búsqueda de la optimización del recurso humano y la excelencia en la prestación de los servicios.

También es importante hacer notar que el poco interés de las autoridades de la Institución por llevar a cabo la

modernización y organización administrativa, que los tiempos exigen para estar a la vanguardia de nuevos enfoques de administración, hacen que el empirismo y el obsoletismo sigan imperando dentro de la Institución. De nada servirá seguir evadiendo este tema puesto que los cambios que se avisoran harán que se lleven a cabo cambios de fondo y ya no de forma.

La constante de que lo primordial de cualquier organización es y seguirá siendo el Recurso humano; ya que de nada sirve tener el mejor equipo de trabajo, si el individuo no se encuentra en capacidad de manejarlo. Esto nos lleva a la comprensión lógica de que las máquinas no sustituyen al hombre, simplemente lo ayudan a realizar su tarea.

Para finalizar debemos estar concientes de lo que la motivación constituye para el hombre. MASLOW " consideran que la motivación está relacionada con todo el componente humano: El aspecto biológico el cual conduce al acto primario, los aprendidos los cuales están íntimamente ligados al ambiente que lo rodea y los cognitivos; los cuales permiten la realización de objetivos y metas".<sup>18</sup>

Por lo tanto al revisar los resultados obtenidos se confirmó la hipótesis planteada en la investigación :

" La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psicolaborales en el empleado administrativo de la Municipalidad de Guatemala".

-----

18.Maslow A. Motivación y Personalidad N.Y. Harper 1970 p.247

CAPITULO IV  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis propuesta en la investigación en un 85% y se rechaza en un 15% debido a los márgenes de error que pudieron darse en cuanto al diseño de la muestra y la falta de participación de algunos de los emmpleados. " La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psico-laborales en el empleado administrativo de la Municipalidad de Guatemala."
  
2. El proceso de reclutamiento, es empírico, ya que se lleva a cabo tomando márgenes de confiabilidad en el solicitante, de acuerdo a las recomendaciones de funcionarios y compromisos políticos del ingreso a la Institución.
  
3. El análisis de puestos es inexistente, lo cual genera descontrol, en cuanto a las especificaciones del puesto y requisitos regueridos para poder llevar a cabo la selección adecuada del individuo en determinado puesto, haciendo de este procedimiento un mero trámite administrativo del proceso de contratación.

4. El proceso de selección es llevado a cabo en forma inadecuada ya que, si existe determinado puesto que se necesita llenar, se envía a la persona que se mantiene como nómada dentro de la institución, es decir que no establece un puesto, siendo gente que tiene un récord no muy grato como empleado. En cuanto al nuevo empleado se determina qué sabe hacer y se ubica de acuerdo a parámetros subjetivos.
  
5. El proceso de Inducción se lleva a cabo en forma más lógica que técnica, ya que no se sigue un programa que permita al empleado familiarizarse con la Institución, el Departamento y el puesto, más que la propia educación del empleado y sus necesidades dentro de la misma.
  
6. La capacitación es un procedimiento que se lleva a cabo en forma personal por el empleado, y dependerá de su propio interés para llevar a cabo la optimización de sus actividades y el interés de superación. Se determinó que en un tiempo pasado se había creado ECAM, (Escuela de Capacitación Municipal), la cual fué cerrada, por considerarse un gasto de inversión innecesario.

7. La Motivación es un factor que sigue siendo muy subjetivo dentro de la Institución, ya que se maneja de forma singular y no plural, es decir; depende de varios factores, que van desde el puesto, la remuneración económica, la jerarquía, las expectativas del empleado etc.
  
8. El desempeño del empleado se encuentra en un parámetro actual de un promedio de 32% de Excelente, en un 47% bueno y en un 21% regular, lo cual indica que está bajo en cuanto a un 100% de rendimiento.
  
9. Las repercusiones psico-laborales de mayor incidencia con un 53% es la desmotivación, y un 32% de frustración, seguido de un 15% de irresponsabilidad. Los cuales repercuten grandemente en el desempeño del empleado administrativo, y causan daño a la institución.
  
10. La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos se debe a la falta de interés de las autoridades por mejorar las condiciones laborales, y la imagen de la Institución.

## RECOMENDACIONES

### Para la Municipalidad de Guatemala:

1. Es necesario que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo tomando en consideración, el perfil del análisis de puestos, para poder contar con aspirantes que realmente cumplan con los requisitos, no importando que sean recomendados, pero que sigan una serie de pasos técnicos que permitan su ubicación de acuerdo a su capacidad.
2. Llevar a cabo el análisis de puestos partiendo de una serie de pasos que permitan no sólo crear los nombres de los puestos, sino que permitan tener un perfil del puesto y del individuo que lo debe llenar, para que la selección del personal se facilite y se lleve a cabo en forma técnica y científica.
3. Se recomienda que el proceso de selección de personal se lleve a cabo partiendo de la entrevista, solicitud de empleo, curriculum-vitae, fotografía, paso de pruebas Psicológicas; (para determinar las aptitudes, intereses y habilidades del individuo), exámen médico,( para constituirlo como un procedimiento técnico y no empírico).

4. Se recomienda llevar a cabo un programa de inducción de personal, elaborando un video con todo lo necesario para incorporar al empleado a la Institución, al Departamento y al Puesto, con el objeto de que el empleado, logre una mayor identificación con la Institución, con su departamento, su jefe y compañeros.
  
5. Se recomienda reincorporar un programa de capacitación, con personal seleccionado, de acuerdo a una evaluación periódica de su desempeño, para que este recurso sea aprovechado, en forma positiva para el empleado que en realidad lo valore, como un recurso de aprendizaje y desarrollo.
  
6. Es importante crear un plan de incentivos y promoción para el empleado con el fin de mantenerlo motivado en su desempeño laboral.
  
7. Se hace necesario para poder ser objetivos en el desempeño del empleado, llevar a cabo evaluaciones periódicas, con el objetivo de poder determinar quién es necesario y quién no, para la institución, con lo cual se podrá mantener un nivel de personal óptimo y de calidad más que de cantidad.

8. Se recomienda crear un programa de higiene laboral que permita al empleado contar con una clínica laboral donde pueda resolver sus problemas psico-laborales, incorporando para ello, charlas que se relacionen con Relaciones Humanas, Motivación, y otras, que aunado a la incorporación de los procesos hasta ahora inexistentes vayan mejorando las condiciones laborales del empleado, y le permitan una mejor imagen a la institución.

**A la Escuela de Ciencias Psicológicas:**

9. Incentivar al estudiante de Psicología, del área laboral o industrial, para que realice investigaciones, dentro de las instituciones públicas, con el objeto de enriquecer y compartir los conocimientos adquiridos, y poder llevar a cabo propuestas que generen cambio, con una visión más futurista, que coadyuve al desarrollo de de las instituciones y de nuestro país.

10. Por lo que en base a la información recabada y analizada se propone al señor Alcalde Lic. Oscar Rafael Berger Perdomo y Cuerpo Colegiado de Concejales, llevar a cabo la creación del Departamento de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Guatemala con el Objeto de contribuir a la búsqueda de la Optimización del recurso Humano y la excelencia en la prestación de sus servicios. (Ver Diseño de la Propuesta en Anexo No.1)

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento. 3a. Edición. México: Editorial Trillas 1978 p.321
  
- Carnegie, Dale. Dirección Eficaz Humanizada. 8a. Edición Traducción de Jorge Mellado. México: siglo XXI, 1983 pp. 244
  
- Carrol A. Herberth. Higiene Mental. 5a. Edición. México: Editorial Continental 1988 pp.240
  
- Castañeda Guan, Luis Enrique. Tesis. Las unidades de análisis administrativo en el sector público Guatemalteco. Guatemala, Usac. 1983
  
- Chiavirato. Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. México: Editorial Mc.Graw-Hill 1981 pp. 134
  
- Chrurden J. Herbert et al. Administración de Personal. 5a. Edición. México: Editorial Continental 1979 pp.321

- Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. Barcelona: Editorial Herder 1981 pp.521
- Dunnette, Marvin D. et al. Psicología Industrial. 3a. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.1988 pp.314
- Estrada Maldonda Erick Estuardo. Tesis Propuesta para la instalación de programas de reclutamiento, selección, e inducción de personal en la Empresa de Telecomunicaciones. = Guatel =. 1993. pp.124
- Levin, Jack. Introducción a la Estadística en la Investigación Social. 2a. Edición México: Editorial Harla 1979 pp. 303
- Méndez Alvisurez, José A. Tesis de OVL . El trabajo como fuente de motivación y crecimiento personal de los trabajadores administrativos y de servicio de la Usac. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas. Guatemala 1993. pp.53
- Miner, John B. Psicología Aplicada a la Organización Humana de la Empresa. Buenos Aires: Editorial Paidós. 1982 pp.311

- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal. México Editorial Limusa. 1987. pp.45
  
- Reyes Solís. Carlos A. Tesis. La Municipalidad Guatemala en la Historia y la Legislación. Usac. 1981.
  
- Romero Bethancourt, Samuel. La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. México Editorial Continental. 1978 pp.124-311
  
- Soto Rodríguez, Felipe A. Nociones afines sobre muestreo. USAC. Guatemala, 1995. pp.61
  
- Shultz, D.F. Psicología Industrial. 3a. Edición. México Editorial Mc.Graw-Hill. 1982 pp.111,136,148

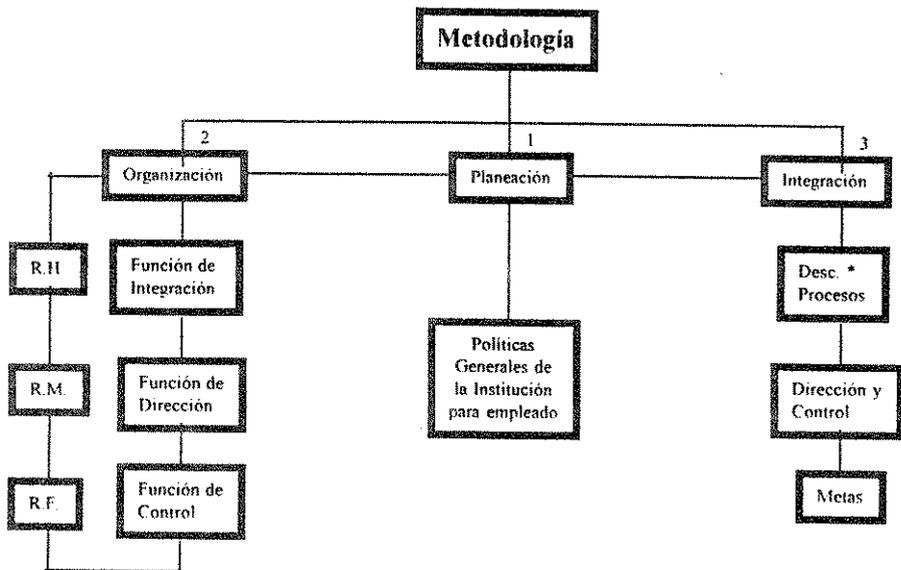
## PRESENTACION

Se presenta al excelentísimo señor Alcalde Lic. Oscar Rafael Berger Perdomo, y honorables consejos de la Municipalidad de Guatemala, y de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala la "PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA".

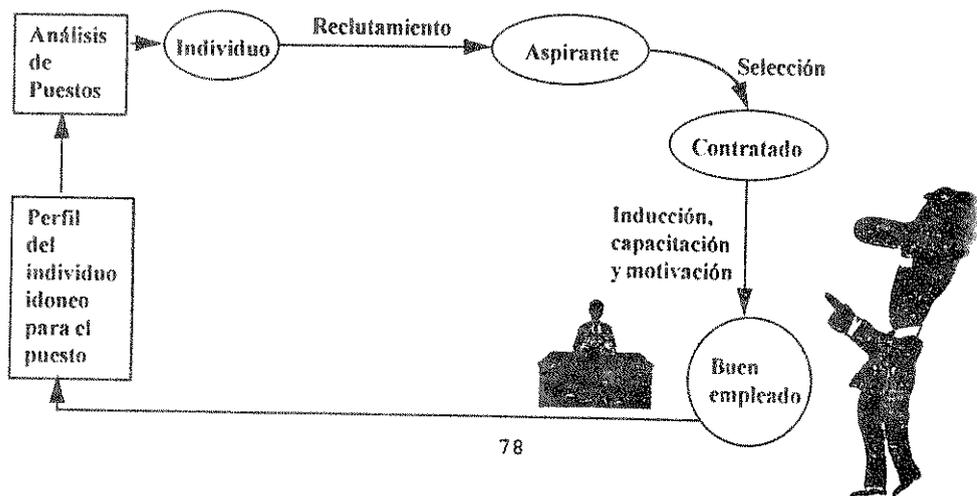
El estudio que conforma la base para la propuesta, fué realizado conjuntamente con la Dirección Administrativa, y 19 Departamentos Administrativos.

Básicamente se llevó a cabo por medio de Entrevistas Estructuradas, Cuestionarios y Modelo de Evaluación del Desempeño, además de observaciones institucionales, con la colaboración de los distintos Jefes de los Departamentos Administrativos y empleados, tomando en cuenta a varios profesionales que integran dichos Departamentos.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



## \*Descripción de los Procesos en su Secuencia General



## **METODOLOGIA**

Para la creación del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala, se hace necesario que nos basemos en una serie de pasos teóricos que son de suma importancia y que nos permiten un camino apropiado a seguir y lineamientos que a continuación se detalla.

### **PRIMER PASO: PLANEACION**

Se hace necesario definir una comisión multidisciplinaria (Alcalde, Consejales), que permitan definir las políticas del Departamento de Recursos Humanos para el manejo del personal, es decir; qué se definan las políticas a seguir en cuanto a qué es lo que se persigue como objetivo general, para el empleado administrativo, ya que es a través de las políticas que se orienta la acción de las actividades de la institución.

Por su importancia a continuación se detallan como ejemplo, algunos tipos de políticas, que se pueden llevar a cabo, no sin antes indicar que las políticas cambian dependiendo de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en cada Empresa, organización o institución.

## **SINTESIS DESCRIPTIVA**

La creación del Departamento de Recursos Humanos para la Municipalidad de Guatemala que de aquí en adelante denominaremos Departamento, nace como una respuesta a la necesidad del empleado administrativo y de la misma Institución, de contar con un departamento que dentro de sus funciones específicas lleve a cabo procesos, métodos y técnicas relacionadas con el manejo del recurso humano, entre las que se encuentran el análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, que promuevan un mejor nivel de desempeño del empleado, y una mejor calidad en los servicios que presta la institución.

## **JUSTIFICACION**

Los cambios que el mundo está generando y las exigencias de la modernización, nos obliga a estar pendientes de los últimos adelantos, en materia de Organización y Administración de personal. En especial los cambios que el gobierno está llevando a cabo dentro del Estado, y en instituciones públicas como la Municipalidad de Guatemala, la cual no se encuentra excenta de estos cambios por el papel representativo que tiene dentro del municipio de la Ciudad de Guatemala como ente de la prestación de servicios. Por otro lado los resultados de la investigación realizada en la que se basa la presente propuesta, nos permite observar la

necesidad que existe dentro de la Municipalidad, de contar con un Departamento que promueva el desarrollo del empleado y de la propia institución en materia de Recursos Humanos.

#### **OBJETIVOS GENERALES**

- Proporcionar a la Municipalidad de Guatemala a través del Departamento de Recursos Humanos, métodos y técnicas de manejo de personal, que promueban el beneficio del empleado y de la Institución en búsqueda de la optimización del recurso más valioso, el recurso humano, y la excelencia en la prestación de sus servicios.

- Generar a través de la aplicación de procesos de Análisis de puestos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Motivación, una mejor calidad en el cumplimiento de las tareas, y su desempeño laboral.

- Crear una actitud positiva en el empleado Municipal, por medio de los programas de capacitación y Motivación que le proporcione la expectativa de desarrollo y aprendizaje en la optimización de su puesto, y que por medio de la motivación mantenga una mejor identificación con su trabajo, y una mejor interrelación con sus compañeros de trabajo.

- A) La Empresa u Organización considera el factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre las que intervienen en sus objetivos, sino condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello las políticas deben llevar como fin primordial jamás lesionar la dignidad del empleado.
- B) Como elementos esenciales en el trato del personal se consideran importantes: Garantizar la libertad y la independencia, mientras no se violen los derechos de otros empleados o de la Organización.
- C) Garantizar su integridad psicológica, física, económica, de seguridad o estabilidad laboral etc. Favorecer su desarrollo de modo que el empleado pueda perfeccionarse no " a pesar de su trabajo" sino precisamente " a través de su trabajo" y ascender de acuerdo a sus capacidades.

Las políticas de personal de carácter general, deben ser criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas del personal, tales como las relativas a la selección de personal y colocación de personal, a su desarrollo, a su remuneración, a su seguridad y salud etc.

## **SEGUNDO PASO: ORGANIZACION**

En este segundo paso tendremos la necesidad de definir a alguien que asuma la función Profesional del manejo del personal para poder llevar a cabo las políticas establecidas en el primer paso, así como los objetivos planteados. El Director del Departamento de Recursos Humanos, deberá ser una persona que imprecindiblemente tenga conocimiento sobre los seres humanos y su comportamiento, y dotes de calidad humana, con capacidad de resolución de problemas, conocimientos profesionales y conocimiento en el manejo de personal.

La estructuración del Departamento de Recursos Humanos se hace directamente estableciendo la magnitud de la Organización en la que nos encontremos, es decir que para la Municipalidad de Guatemala quedaría de la siguiete forma:

### **RECURSO HUMANO**

Director del Departamento, Subdirector, un encargado de las relaciones laborales, un auxiliar, un encargado de contratación y empleo, ( con psicotecnólogos, investigadores etc). Un auxiliar encargado de la administración del Análisis de Puestos y tabla salarial. (con analista y secretaria), un jefe de servicios médicos ( con enfermera ) un encargado de

higiene y seguridad, un encargado del seguro social, con el personal necesario. Un encargado de prestaciones laborales.

#### **RECURSO MATERIAL**

La distribución del Departamento, lógicamente es en este caso muy variable, sin embargo se considera entre lo más importante:

Sala de espera, oficina de las secretarias recepcionista y telefonista. Despacho del Director, Cubículos del subdirector, auxiliares, y encargados. Un salón Multiusos, Cubículos para los diferentes procesos, entre los que se incluye: Aplicación de Pruebas Psicométricas y entrevistas. Clínica para el exámen médico, etc.

En cuanto a la posición jerárquica del Departamento considera importante que sea colocado en primer nivel jerárquico dependiendo directamente de la gerencia general Dirección General o Presidencia de la Empresa. ( En el caso preciso de la Municipalidad de Guatemala el Departamento Recursos Humanos tendría relación directa con la Corporación y la alcaldía).

#### **RECURSO FINANCIERO**

En lo que se refiere a este aspecto, corresponde directamente a la máxima autoridad y concejales definir

y regular lo conducente en materia de acuerdos, definir el presupuesto necesario, tomando en cuenta los reglones, de materiales, salarios, gastos fijos y gastos varios etc.

La función del Departamento en este nivel superior será el de dedicarse a la investigación, establecer y coordinar políticas, estructurar sistemas de evaluación de puestos y de personal, para el beneficio de la empresa.

En cuanto a su nivel de autoridad sólo puede ser funcional o staff, sin embargo se considera pertinente que la autoridad no se salga de los límites del propio Departamento, su función es la de coordinar y solucionar problemas relacionados con todos los departamentos, sin embargo la autoridad de los mismos se delega automáticamente a los Jefes de los departamentos. En todo caso el Departamento de Recursos Humanos sólo le corresponde en la línea de asesoría y velar porque no exista discrepancia en la actuación de los Jefes de línea, serán los superiores los que decidan lo conducente en la resolución de algún problema.

Mencionaremos ahora algunas de las funciones específicas que estarían a cargo de este departamento:

**Funciones Integradoras:**

1. Funciones de Administración y empleo, comprenden el

reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal.

2. Funciones de entrenamiento, comprenden las que se dan a los empleados, superiores y funcionarios, por medio de la capacitación, adiestramiento y formación.
3. Funciones de higiene y seguridad y medicina laboral, comprenden las técnicas en cada uno de los aspectos.

#### Funciones de Dirección:

1. Funciones para elevar la Moral de los empleados, comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos, del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, evaluaciones periódicas.
2. Función de Relaciones Laborales, comprende aspectos de la interrelación entre jerarquías, y compañeros de su misma línea. Talleres Motivacionales que mantengan elevado el nivel de rendimiento de los empleados, talleres de recreación para evitar las repercusiones psicolaborales y el stress, ocasionado por el trabajo.
3. Funciones relativas a la prestación de los servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario, comprende los criterios y actividades para servicios al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores.

entre las que se incluyen las de recreación, deportivas y sociales.

4. Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios por su importancia esta unidad se constituye en la base fundamental de las políticas y está relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la institución y el desempeño de los empleados.

### Funciones de Control

1. Funciones de Registro de Personal, comprende el control de archivos y kardex, aprovechando el recurso de computación.

2. Funciones de Auditoría de personal, comprende los sistemas para conocer el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de proveer a su constante adaptación y mejoramiento, complementandose con encuestas de actitud, y evaluaciones del personal, periódicamente.

### TERCER PASO : INTEGRACION

El tercer y último paso corresponde a la incorporación de una serie de procesos que fundamentan el funcionamiento y la importancia del Departamento de Recursos Humanos, y comienza integrando las políticas básicas del mismo, el cual se fundamenta en dos aspectos: La administración y empleo. Esta función se realiza con carácter de "servicio", esto es: El Departamento de Recursos Humanos por sus especiales

capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para el puesto más acorde a sus capacidades. Esta actividad debe realizarse con naturaleza de staff, porque el Departamento no decide contra la opinión de quien tiene la última palabra en la contratación de quién haya aprobado las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja dejando la última decisión a la máxima autoridad. (Alcalde).

#### Descripción de los procesos:

La selección de personal supone la fijación de las políticas claras y eficaces sobre la administración del personal, edad, características, medio social, etc. Si va buscarse seleccionar sólo individuos óptimos y si a todo solicitante se dará la oportunidad de llenar una solicitud.

Se deberá contar con un análisis de puestos; sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto la especificación del puesto señala que requisitos exige el puesto, sólo contando que éstos pueden realmente determinarse si el candidato los reúne.

Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los Jefes y en armonía con las políticas sindicales

Dentro de los procedimientos de la administración de recursos humanos los más generales son:

- a) Reclutamiento
- b) Selección

c) Contratación

d) Inducción

e) Capacitación

f) Motivación

(Cada una de ellos desarrollados dentro del contenido conceptual de la tesis)

### **Dirección y Control:**

En cuanto a este aspecto corresponde al Departamento de Recursos Humanos en base a sus funciones llevar a cabo la Dirección de las Políticas básicas y control de procedimientos que son función específica de dicho Departamento, dentro de las cuales se deberá contar con la renovación constante de nuevas políticas y objetivos que permitan el control y manejo del recurso humano para mantenerse a la vanguardia en aspectos evolutivos del conocimiento en materia de personal, con el fin de evitar el absolutismo y la pérdida de los objetivos y metas.

### **METAS**

Se persigue con la aprobación de la creación del Departamento de Recursos Humanos, constituirse formalmente dentro de la estructura organizacional administrativa de la Municipalidad de Guatemala, para cumplir con los objetivos propuestos y funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos para la Municipalidad de Guatemala, y que en el futuro se pueda implementar en todas las Municipalidades, de toda la república.

ANEXO No.2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA JEFES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

La presente entrevista está dirigida a los Jefes de los distintos departamentos de la Municipalidad de Guatemala, y tiene como objetivo saber cómo evalúa usted el desempeño de sus subordinados.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas que usted debe contestar lo más sinceramente posible.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

FUNCIONES DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

1. UTILIZA USTED ALGUNA TECNICA DE MEDICION DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL ( SI ) ( NO )

PORQUE? \_\_\_\_\_

CUAL DE LAS TECNICAS SIGUIENTES:

OBSERVACION ( )

POR PUNTOS ( )

POR OBJETIVOS ( )

POR TAREAS O METAS ( )

QUE ASPECTOS CONSIDERA USTED MAS IMPORTANTES PARA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO, DE LOS QUE A CONTINUACION SE LE INDICAN.

QUE ESTE BIEN UBICADO ( )

QUE ESTE BIEN SELECCIONADO ( )

QUE ESTE BIEN INDUCIDO ( )

QUE ESTE BIEN CAPACITADO ( )

QUE ESTE BIEN MOTIVADO ( )

CUALES DE LOS SIGUIENTES FACTORES HA OBSERVADO USTED QUE SE DAN COMO RESULTADO DE UN MAL DESEMPEÑO EN EL EMPLEADO

Frustración ( )

Desmotivación ( )

Responsabilidad ( )

Burrimento ( )

Atiende ( )

5. EN QUE PARAMETRO SE ENCUENTRA EL DESEMPEÑO ACTUAL DE SUS EMPLEADOS

- EXCELENTE ( )
- BUENO ( )
- REGULAR ( )
- MALO ( )

6. A QUE ASPECTOS LE ATRIBUYE USTED EL DESEMPEÑO ACTUAL DE SUS EMPLEADOS.

- UNA BUENA UBICACION EN SU PUESTO ( )
- UNA MALA UBICACION EN SU PUESTO ( )
- UNA BUENA SELECCION DE PERSONAL ( )
- UNA MALA SELECCION DE PERSONAL ( )
- UNA BUENA CAPACITACION ( )
- UNA MALA CAPACITACION ( )
- UNA BUENA MOTIVACION ( )
- UNA MALA MOTIVACION ( )

7. CREE USTED QUE EL EMPLEADO DEBE SER PROMOVIDO EN BASE A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES

( SI ) ( NO )

PORQUE? \_\_\_\_\_

8. SE ESTA LLEVANDO A LA PRACTICA ACTUALMENTE LA PROMOCION DEL EMPLEADO POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD

( SI ) ( NO )

PORQUE? \_\_\_\_\_

9. PORQUE CONSIDERA USTED QUE NO EXISTE DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

10. CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, QUE SE ENCARGUE DE LOS PROCESOS DE ANALISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION Y MOTIVACION DEL PERSONAL.

( SI ) ( NO )

PORQUE? \_\_\_\_\_

11. QUE IMPORTANCIA LE DARIA USTED A LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- MUY IMPORTANTE ( )
- IMPORTANTE ( )
- MEDIANAMENTE IMPORTANTE ( )
- SIN IMPORTANCIA ( )

ANEXO No.3

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PISCOLOGICAS

El presente cuestionario está dirigido a los empleados administrativos de la Municipalidad de Guatemala, y tiene como objetivo establecer la importancia y necesidad del Departamento de Recursos Humanos y sus procesos para mejorar el desempeño de sus actividades.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta o situación que más se acomode a su interés.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

FUNCIONES DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

TITULO: \_\_\_\_\_

RECLUTAMIENTO

1. Como ingreso usted a la Municipalidad de Guatemala?

- Por un conocido ( )
- Por un Familiar ( )
- Por solicitud de empleo ( )
- otro \_\_\_\_\_

2. Cuando usted ingreso a la Municipalidad, cual de los siguientes requisitos le fueron solicitados.

- Curriculum - Vitae ( )
- Documentos Personales ( )
- Cartas de recomendación ( )
- Título ( )
- otros \_\_\_\_\_

### SELECCION

3. Se siente bien ubicado (a) en su puesto actual de trabajo.

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

4. Considera usted que el puesto que desempeña esta acorde a sus intereses, aptitudes, capacidad y personalidad.

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

5. Para optar al puesto que actualmente desempeña, le fueron aplicados los siguientes, métodos, técnicas e instrumentos.

- Solicitud de Empleo ( )
- Entrevista ( )
- Pruebas Psicométricas ( )
- Exámen Médico ( )

**INDUCCION**

6. Previo a iniciar sus labores, lo llevaron a conocer la Institución, el Departamento y el puesto asignado?

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

7. Previo a Iniciar sus labores le dieron a conocer las funciones del puesto.

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

8. Le presentaron a su jefe, y compañeros de trabajo?

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

**CAPACITACION**

9. Le capacitaron para el uso de equipo que está a su cargo y le adiestraron en el manejo de los mismos?

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

10. Considera usted a su criterio que para poder desempeñarse adecuadamente en el puesto, debería usted ser capacitado?

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

## MOTIVACION

11. Se considera usted motivado en relación al puesto que actualmente desempeña?

( si ) ( no )

PORQUE? \_\_\_\_\_

12. En relación a su puesto, funciones y desempeño usted se siente?

- Desmotivado ( )
- Aburrido ( )
- Fatigado ( )
- Frustrado ( )
- Bien ubicado ( )
- Bien seleccionado ( )
- Bien capacitado ( )
- Bien Motivado ( )

13. El puesto que actualmente desempeña para usted representa.

- Fuente de desarrollo en la búsqueda de metas y objetivos ( )
- Fuente de frustración al no poder lograr metas y objetivos ( )

- Satisfacción Personal ( )
- Insatisfacción personal ( )
- Oportunidad para desarrollarse en la Institución ( )

**APROBACION**

14. Porque Considera usted que no existe dentro de la Municipalidad de Guatemala el Departamento de Recursos Humanos.

---



---

15. Considera usted que es importante y necesario el Departamento de Recursos Humanos, que se encargue de los procesos de Análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y Motivación de personal.

( si ) ( no )

**PORQUE**

---

16. Que importancia le daría usted a la creación del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala.

- Muy importante ( )
- Importante ( )
- medianamente importante ( )
- Sin importancia ( )

ANEXO No.4

MODELO PARA MEDIR DESEMPEÑO

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

GO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

ID \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ TITULO \_\_\_\_\_

Objetivo: La presente entrevista está dirigida a los Jefes de los distintos Departamentos de la Municipalidad, y tiene como objetivo, saber como se encuentra el desempeño de sus subordinados.

Instrucciones: Ponga una X en la casilla que corresponde a la calificación escogida. Sea objetivo al calificar.

Actitudes Psicológicas

Actitud del empleado hacia el trabajo

Interés  
Demuestra interés por desarrollar su trabajo.

Iniciativa  
Demuestra iniciativa en su trabajo.

Puntualidad  
Termina sus tareas con debida anticipación.

Identificación  
Demuestra estar orgulloso del trabajo que desempeña.

Responsabilidad  
Cumple todas las tareas que se le asignen.

Actitudes del Trabajador hacia sus compañeros de trabajo

Colaboración  
Colabora con todos sus compañeros de trabajo.

Simpatía- compañerismo  
Se lleva con todos los compañeros de trabajo.

	Excelente	Bueno	Regular
<u>Interés</u> Demuestra interés por desarrollar su trabajo.			
<u>Iniciativa</u> Demuestra iniciativa en su trabajo.			
<u>Puntualidad</u> Termina sus tareas con debida anticipación.			
<u>Identificación</u> Demuestra estar orgulloso del trabajo que desempeña.			
<u>Responsabilidad</u> Cumple todas las tareas que se le asignen.			
Actitudes del Trabajador hacia sus compañeros de trabajo			
<u>Colaboración</u> Colabora con todos sus compañeros de trabajo.			
<u>Simpatía- compañerismo</u> Se lleva con todos los compañeros de trabajo.			

3. <u>Respeto</u> Demuestra respeto hacia sus compañeros.	Excelente	Bueno	Regular
4. <u>Cordialidad</u> Es amable con sus compañeros de trabajo.			
5. <u>Adaptación</u> Se adapta a sus compañeros de trabajo.			
Conocimiento y manejo de equipo, e instrumentos.			
1. <u>Conocimiento</u> Conoce el equipo e instrumentos de trabajo.			
2. <u>Cuidado</u> Cuida el equipo e instrumentos de trabajo.			
3. <u>Manejo</u> Maneja el equipo e instrumentos de trabajo.			
4. <u>Aplicación de Normas de Seguridad</u> Aplica normas de seguridad al utilizar el equipo.			
5. <u>Uso apropiado</u> Hace adecuada utilización del equipo			
Nivel de calidad del trabajo			
1. <u>Exactitud</u> Realiza con precisión las Tareas.			
2. <u>Calidad</u> El acabado de sus tareas es adecuado.			
3. <u>Ritmo-Velocidad</u> Realiza a buen ritmo su trabajo.			

Capacidad para ocupar el puesto.	Excelente	Bueno	Regular
1. Posee experiencia mínima para el puesto			
2. Le gusta su trabajo			
Aspectos Personales			
1. Conducta			
2. Carácter			
3. Responsabilidad			
4. Puntualidad			
5. Arreglo Personal			
6. Capacidad			
7. Motivación			
<u>Repercusiones Psico-laborales</u> De acuerdo a su experiencia Laboral, que orden de prioridad, le da usted a las repercusiones que a continuación se le detallan tomando como de mayor incidencia el 1, menor 2 nada 3.	1	2	3
1. Frustración			
2. Desmotivación			
3. Irresponsabilidad			
4. Aburrimiento			
5. Fatiga			
6. Conformismo			
7. Acomodamiento			
8. Alcoholismo			
9. Drogadicción			

## INDICE GENERAL

Página

PROLOGO.....	01
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>04</b>
INTRODUCCION.....	05
ANTECEDENTES.....	05
MARCO CONCEPTUAL.....	06
BUROCRACIA Y ADMON. MODERNA.....	06
LA PROBLEMÁTICA DE LA BUROCRACIA Y LA ADMON. PÚBLICA.....	07
EL PAPEL DE LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	09
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	10
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	12
POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y FÍSICA DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS.....	13
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
ANÁLISIS DE PUESTOS.....	16
RECLUTAMIENTO.....	18
SELECCIÓN.....	19
INDUCCIÓN.....	21
CAPACITACIÓN.....	22
MOTIVACIÓN.....	23
EL DESEMPEÑO.....	24
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
REPERCUSIONES PSICOLABORALES.....	28
LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA. SU ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	31
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	38
PREMISAS.....	42
HIPÓTESIS.....	43
DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES.....	44

CAPITULO II.....	49
TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	49
DESCRIPCION DE LA POBLACION.....	49
TECNICAS DE MUESTREO.....	49
TECNICAS ESTADISTICAS.....	51
 CAPITULO III.....	 56
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....	56
 CAPITULO IV.....	 68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS.....	77
No.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA	
No.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA JEFES DE DEPARTAMENTO.	
No.3 CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
No.4 MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	