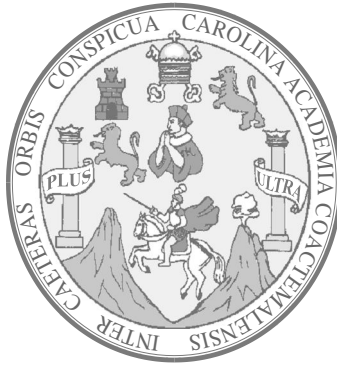


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ,
SAN MARCOS.**

TESIS

Presentada por:

ESMERALDA ARGENTINA NAVARRO DOMÍNGUEZ

Previo a optar el título profesional que le acredita como:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DEL AÑO 2006.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ EN EL CONTEXTO REGIONAL.

1.1.	Contexto General Municipal	1
1.1.1.	Aspectos geográficos	1
1.1.2.	Aspectos topográficos climáticos	1
1.1.3.	Límites y colindancias	1
1.1.4.	División política administrativa	2
1.1.5.	Distancias de la cabecera municipal hacia los diferentes Municipios del departamento de San Marcos.	5
1.1.6.	Aspectos históricos	6
1.1.7.	Historia política	6
1.2.	Situación Actual del Municipio	9
1.2.1.	Aspectos demográficos	9
1.2.2.	Aspectos culturales	9
1.2.3.	Organización del municipio	12
1.2.3.1	Comisiones municipales	12
1.2.3.2	Actores sociales	12
1.2.4.	Aspectos educativos	13
1.2.5.	Medios y canales de comunicación	13
1.2.6.	Economía local	14
1.2.7.	Perfil epidemiológico del municipio	14
1.2.8.	Participación política ciudadana	15

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

2.1.	Administración de Recursos Humanos	16
2.1.1.	Evolución del pensamiento administrativo y su influencia en la gestión de recursos humanos	16
2.1.2.	Administración de recursos humanos, una posición tradicional	19
2.1.3.	Administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff	20
2.1.3.1	Función de línea	20
2.1.3.2	Función de staff	20
2.1.4.	Objetivos de la administración de recursos humanos	20
2.1.5.	Algunas dificultades de la administración de recursos humanos	21
2.1.6.	Funciones del proceso de administración de recursos humanos	21
2.1.7.	Nuevos desafíos en la gestión de recursos humanos	24
2.1.8.	Cambios que se requieren para enfrentar los avances y	

desafíos en la gestión con personas	25
2.2. El Gobierno Municipal	27
2.2.1. La municipalidad	27
2.2.2. Consejo y gobierno municipal	28
2.2.3. Competencias municipales	28
2.2.4. Alcalde municipal	29
2.2.5. Concejales	29
2.2.6. Síndicos	29
2.2.7. Funcionarios y empleados municipales	30
2.2.8. Clasificación del servicio municipal	30
2.2.9. Gestión de recursos humanos en las municipalidades ...	30

CAPITULO III

GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS.

3.1. Planeamiento de Recursos Humanos	32
3.2. Reclutamiento de Personal	36
3.3. Selección de Recursos Humanos	38
3.4. Administración de las Remuneraciones	41
3.5. Evaluación del Desempeño	45
3.5.1. Objetivos de la evaluación del desempeño	45
3.5.1.1 Objetivos fundamentales	45
3.5.1.2 Objetivos intermedios	46
3.5.2. Beneficios de la evaluación del desempeño	46
3.5.2.1 Beneficios para los jefes	46
3.5.2.2 Beneficios para el trabajador	46
3.5.2.3 Beneficios para la empresa	46
3.6. Capacitación y Desarrollo	47
3.7. Higiene y Seguridad en el Trabajo	50
3.8. Planeación de Carrera Profesional	52
CONCLUSIONES	54

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS.

Introducción	56
Justificación	56
Objetivos de la propuesta	57
Objetivo general	57
Objetivos específicos	57
Descripción de la Propuesta del Departamento de Recursos Humanos	57
Filosofía del departamento de recursos humanos	58
Objetivos	58
Posición en la estructura de la organización	59
Estructura del departamento de recursos humanos	60

Funciones del departamento de recursos humanos	60
Descripción de los puestos del departamento de recursos humanos	61
Recursos necesarios para la implementación del departamento de recursos humanos	68
Recursos humanos	68
Recursos materiales	68
Recursos financieros	68
Viabilidad de la propuesta	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71
Diseño de Investigación	71
1. Justificación	71
2. Planteamiento del problema	71
3. Definición del problema	73
4. Objetivos de la investigación	73
4.1. Objetivo general	73
4.2. Objetivos específicos	73
5. Delimitación del problema	74
5.1. Delimitación espacial	74
5.2. Delimitación temporal	74
5.3. Delimitación teórica	74
6. Hipótesis	74
7. Variables de estudio	74
7.1. Variable independiente	74
7.2. Variables independientes	74
8. Operacionalización de la hipótesis	75
Boleta de Encuesta	78
Acuerdo Municipal	81



CAPITULO I

SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ EN EL CONTEXTO REGIONAL

1.1 CONTEXTO GENERAL MUNICIPAL

1.1.1. ASPECTOS GEOGRÁFICOS.

San Pedro Sacatepéquez es uno de los 29 municipios de San Marcos, se encuentra situado en la parte oriental de la cabecera de este departamento, ocupando una extensa superficie que por su propia naturaleza y verdor se le ha dado el nombre de “ Valle de la Esmeralda”, está rodeada de ramales de la Sierra Madre o parte de los montes Cuchumatanes cuyos remates toman los nombres de las montañas de Caben, Shinij, Ixhual, La Cuesta del Burro, la Hierba Buena, Piedra de Laja, Los Tizotes y Sacuchúm.

También a esta región le llamaron los Tlaxcaltecas que acompañaban a los españoles, “Quetzalí” que quiere decir “Resplandeciente” debido al verdor de sus montañas”. Más tarde lo nombraron Sacatepéquez que viene de los vocablos Sacat = yerba y Tepec = cerro por que ese nombre existía ya en este valle.

1.1.2. ASPECTOS TOPOGRÁFICOS Y CLIMATICOS.

- Altura sobre el nivel del mar: 2,330 metros, latitud 14°, 57 minutos y 55 segundos y longitud 91°, 46 minutos 3 segundos.
- Extensión territorial: 253 kilómetros cuadrados.¹
- Clima: frío.

1.1.3. LÍMITES Y COLINDANCIAS.

Al norte con el Municipio de San Lorenzo, San Marcos.

Al este con el Municipio de San Antonio Sacatepéquez San Marcos, Palestina de los Altos y San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.

Al sur con el Municipio de San Cristóbal Cucho, El Tumbador y Nuevo Progreso, San Marcos.

Al oeste con los Municipios de San Marcos y Esquipulas Palo Gordo.

¹ Diccionario Geográfico de Guatemala, (1983). Instituto Geográfico Nacional. Página 498. Tipografía Nacional.



MAPA No. 2

CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Oficina de Planificación Municipal, San Pedro Sac, San Marcos.

La cabecera municipal muestra como característica propia estar unida a la cabecera departamental de San Marcos por una amplia avenida. Cuenta con los caseríos: Los Jazmines, Llano Grande, Piedra Lisa y Hierbabuena.

Las aldeas que conforman el municipio son las siguientes:

- **Cantel**, viene del vocablo Cantil que quiere decir víbora venenosa, su fiesta patronal se celebra el día 20 de enero en honor a San Sebastián, dista de la cabecera municipal 6 kilómetros. Sus caseríos: Ágil, Caniche y Joya del Porvenir.
- **Corral Grande**, el nombre proviene de la abundancia de pasto para los animales, la fiesta patronal se celebra el 2 de febrero en honor a la Virgen de Candelaria, dista de la cabecera municipal 14 kilómetros. Sus caseríos son: Agua Caliente, Buena Vista, El Zapote y Buena Vista.
- **Chamac**, el nombre proviene del vocablo Tzi-aa-mac que significa Boca Grande de Agua, la fiesta de esta aldea se celebra el 15 de mayo en honor a San Isidro Labrador. Dista de la cabecera municipal 4 kilómetros. Los caseríos con que cuenta esta aldea son: Coxal, El morado, Ixgual, Mixtan, Nahualá y Xinig.
- **Champollap**, el nombre proviene del vocablo mam Transpeñap que significa peña u orilla de peña. Celebra su fiesta el 8 de marzo en honor a San Juan de Dios. Dista de la cabecera municipal 2 kilómetros y cuenta con los siguientes caseríos: Cox y Las Guayabas.



- **Chim.** Algunos opinan que este vocablo significa costa chiquita, otros que significa paja fina. Su fiesta titular se celebra el 25 de julio en honor al apóstol Santiago. Dista de la cabecera municipal 11 kilómetros. Sus caseríos son los siguientes: Chichicaste, Cocol y La Vega.
- **El Cedro.** Se dice que el nombre proviene de un árbol grande y añoso de cedro que se encuentra en el cantón San Rafael. Su fiesta se celebra el 19 de marzo en honor a San José. Dista de la cabecera municipal 20 kilómetros y cuenta con los siguientes caseríos: Las Ventanas (antes Cocol Segundo), San Miguel Las Flores (antes Cedro Chiquito) y San Miguel Tuimuj.
- **El Tablero.** Parece ser que su nombre proviene de una finca cercana con el mismo nombre, también se le llama San Francisco El Tablero. Su fiesta titular se celebra el 4 de octubre en honor a San Francisco de Asís. Dista cabecera municipal 6 kilómetros. Sus caseríos son: San Francisco, Los Altos, Las Lagunas, Peñaflores y Agua Caliente.
- **La Grandeza.** Su nombre proviene del vocablo Toquiac que significa Pulga. Primero se le llamó así, luego Siete Robles y hoy La Grandeza. Su fiesta se celebra el día 25 de diciembre en honor al Niño Dios. Dista de la cabecera municipal 6 kilómetros. Sus caseríos: Carolina, Cruz Verde, El Paraje, La Palma y Los Molinos.
- **Mávil.** Su nombre proviene de Tuimajel que significa lugar donde se quema la caña de milpa. Su fiesta se celebra el día 16 de julio en honor a la Señora del Carmen. Dista de la cabecera municipal 6 kilómetros. Únicamente tiene dos caseríos: Agua Tibia y Kusinché.
- **Piedra Grande.** Según los ancianos del lugar, su nombre se debe a que en ese lugar ha existido una piedra de grandes dimensiones 64 metros por 5 de alto. Su fiesta titular se celebra el 8 de diciembre en honor a la Inmaculada Concepción. Dista de la cabecera municipal 4 kilómetros y tiene los siguientes caseríos: Cantón Los Coyotes, Ojo de Agua Segundo, Santa Rita y San Juan del Pozo.
- **Provincia Chiquita.** Antiguamente se le llamaba “Tras el Cerro” desde 1918 lleva el nombre actual. Su fiesta titular se celebra el 15 de enero en honor al Señor de Esquipulas. Es la aldea más distante de la cabecera municipal, 26 kilómetros. Con los caseríos siguientes: Alta Vista, Los Juárez, El Centro (antes Esquipulas Segundo), Platanillo y Santa Teresa.
- **Sacuchum.** Su nombre proviene del vocablo Segchú que significa garganta seca, también se le llamó Saquichum. Su fiesta titular se celebra el viernes de dolores, en honor a la Virgen de Dolores. Dista de la cabecera municipal 10 kilómetros. Con los caseríos: Bolbohuitz, El Boquerón, El Bramadero, El Portezuelo.
- **San Andrés Chápil.** Su nombre proviene del vocablo “Chap” que significa cangrejo. Su fiesta se celebra el 29 de noviembre en honor a San Andrés. Dista de la cabecera municipal 5 kilómetros. Sus caseríos son los siguientes: El Carmen, Esquipulas, Ixca, Las Escobas, Ojo de Agua, Oratorio, San Lorenzo, San Martín, San Pedrito.
- **San José Caben.** Parece ser que el nombre proviene del vocablo Tregaben, que significa incendio. Su fiesta titular se celebra el 29 de marzo en honor a San José Obrero. Dista de la cabecera municipal 4 kilómetros. Sus caseríos son los siguientes: Democracia, Entre Ríos, Ixgual Segundo, La Libertad y los Molinos.



- San Pedro Petz. Su nombre proviene de Petz o Patz que significa “piedra plana”, otros dicen que es por que ahí fue el primer asiento de San Pedro y que hay dos piedras o monolitos de gran significado para los habitantes de ese lugar. Su fiesta titular es la “Octava de San Pedro” (ocho días después del 29 de junio). Dista de la cabecera municipal 10 kilómetros. Sus caseríos son los siguientes: Cruz de Piedra y Chin Petz.
- Santa Teresa. Su nombre proviene de Santa Teresa de Jesús, en honor a la imagen que ahí se venera, anteriormente esta aldea llevó los nombres de Las Vásquez, también se llamó los Cerezos, La Cuchilla y los Altos de San Pedro. El 15 de octubre se celebra su fiesta titular y dista de la cabecera municipal 16 kilómetros. Sus caseríos son los siguientes: La Cuchilla, Las Piedrecitas, Las Vásquez, Paconché, Piedra Parada.
- San Francisco Soche. El nombre proviene del vocablo “Soch.” que significa pájaro. Le dieron ese nombre por que ahí abundan los pájaros. Su fiesta titular se celebra el 4 de octubre en honor a San Francisco de Asís, dista de la cabecera municipal 6 kilómetros. Tiene un paraje llamado Molino Cuache.

El Municipio tiene carreteras, caminos y veredas que unen la cabecera municipal con sus aldeas, propiedades rurales y con los municipios del departamento.

1.1.5. DISTANCIAS DE LA CABECERA MUNICIPAL HACIA LOS DIFERENTES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.

* San Antonio Sacatepéquez	9 Km.
* San Cristóbal Cucho	42 Km.
* Nuevo Progreso	85 Km.
* Ocós	104 Km.
* Tecún Umán	71 Km.
* Pajapita	69 Km.
* El Tumbador	47 Km.
* Catarina	47 Km.
* San José El Rodeo	36 Km.
* Malacatán	60 Km.
* San Pablo	44 Km.
* San Rafael Pie de la Cuesta	29 Km.
* Esquipulas Palo Gordo	6 Km.
* Tajumulco	32 Km.
* Sibinal	86 Km.
* San José Ojetenam	57 Km.
* Concepción Tutuapa	46 Km.
* Tejutla	31 Km.
* San Miguel Ixtahuacán	42 Km.
* Comitancillo	32 Km.
* Sipacapa	86 Km.
* San Lorenzo	23 Km.
* Río Blanco	39 Km.



* El Carmen Frontera	79 Km.
* El Quetzal	27 Km.
* La Reforma	37 Km.
* A la cabecera departamental	1.20 Km.

1.1.6. ASPECTOS HISTÓRICOS.

Acerca de la fecha de fundación del municipio los documentos consultados difieren, sin embargo coinciden en que fueron los españoles los que conquistaron esta extensa planicie llamada Quetzalí. Fue don Juan de León y Cardona que por mandato de el alguacil mayor don Jorge de Alvarado, llegó a lo que hoy es la aldea San Pedro Petz, al pie del cerro de Ixtágel, después de varios combates logró imponerse a los nativos mames al mando del cacique Tuichej.

Los españoles durante la conquista por orden del rey, siempre llevaron un religioso para difundir la fe cristiana entre los nuevos súbditos de la corona española. En el grupo venía el religioso dominico, el fraile Pedro de Angulo, quien bautizó al cacique Tuichej con el nombre de Pedro de Sacatepéquez, el poblado también llevó ese nombre.

Algunos españoles se trasladaron al Valle de la Esmeralda, por que ahí había abundante agua, y fundaron otro poblado con el mismo nombre, trazaron la ciudad con su plaza pública, el ayuntamiento y la iglesia, como se acostumbraba hacer. Estos mismos españoles ofrecieron el nuevo lugar a la Virgen de las Mercedes. Esto sucedió el 29 de junio de 1533.

Otros documentos consultados hablan mucho del origen de esta población, de la belleza del valle y sus montañas, de la abundancia de cosechas, pastos y manantiales y le atribuyen a el capitán Juan de León y Cardona haber fundado este municipio cuyo nombre lleva en honor al Fraile Pedro de Angulo, el 1 de mayo de 1543.

La cabecera municipal ha tenido varios traslados y su primer asiento fue en la actual aldea San Pedro Petz, luego en aldea San Isidro “Chamac” y por último donde se encuentra actualmente.

1.1.7. HISTORIA POLÍTICA.

San Pedro Sacatepéquez era parte del corregimiento de Quetzaltenango. En el año 1,625 pasó a ser villa, posteriormente gracias a las gestiones de la corporación municipal y de la accesoria del Lic. Leandro Velásquez Bautista y siendo en ese entonces presidente el general Lázaro Chacón, por acuerdo gubernativo del 10 de diciembre de 1926, pasó de villa a ciudad.

En el año 1897, siendo presidente el general José María Reina Barrios, San Pedro fue asiento de la cabecera departamental, esto duró muy poco tiempo. Hecho que consta en una placa conmemorativa en el salón de honor del palacio municipal.



Un acontecimiento histórico social negativo para la identidad de los habitantes de San Pedro, lo constituye el decreto del trece de octubre de 1876, en el que declara a los indígenas de ambos sexos de San Pedro Sacatepéquez, “ladinos” y quedando obligados a usar el traje que corresponde a la clase ladina. Este decreto fue firmado por el general Justo Rufino Barrios. Este decreto fue abolido por el general Jorge Ubico el 29 de agosto de 1935. Así mismo se registra la afrenta del general Barrios en contra de las autoridades sampedranas por no colaborar con su causa.

El 16 de diciembre de 1935, siendo gobernante el general Jorge Ubico declara de utilidad pública que varios municipios se unieran entre si, y emitió acuerdo para que este municipio y el de San Marcos se unieran para formar el municipio de la Unión San Marcos. Este municipio de la Unión se suprimió por acuerdo gubernativo del 20 de julio d 1945 y ambos municipios fueron restablecidos.

En el año 1954 durante la caída del gobierno de Arbenz Guzmán, los del régimen contrario (anticomunistas) a las actuales autoridades, se abalanzaron contra ellas en franca oposición, llegando hasta golpearlas. También el magisterio sufrió represalias dificultándose su digna labor, muchos de ellos tuvieron que abandonar su trabajo y su terruño en aras de su vida. Parece ser que aquí inicia las persecuciones políticas

Algunos pasajes o momentos históricos importantes que causaron cambios en la población son, por ejemplo: un gran movimiento telúrico en 1797 que destruyó la iglesia y el ayuntamiento municipal, la erupción del volcán de Santa María que causó un gran terremoto en 1902, y que destruyó parte de este territorio occidental, este fenómeno devastador quedó grabado en el recuerdo de sus habitantes y en la melodía “6 de Agosto,” del compositor Alejandro Orozco.

Así mismo, en 1918 después de la primera guerra mundial, una gran epidemia azotó a la población, hubo muchos muertos, este triste suceso también quedó plasmado en la memoria de los habitantes y en la melodía “El último adiós” del compositor José Ignacio Juárez. La fiesta titular se autorizó por acuerdo gubernativo del 21 de agosto de 1940, la cual se celebra durante la última semana de junio, del 24 al 30 respectivamente, siendo el 29 el día principal, en que la iglesia católica conmemora a los apóstoles San Pedro y San Pablo.

Algunas reliquias históricas del municipio se conservan celosamente; una real cédula emitida por el Rey Carlos V en el que agradece a los pobladores los servicios prestados y colaboración en la conquista de las Verapaces. En el templo católico parroquial existe una hermosa campana colonial color verde bronceado con las dimensiones de 106 centímetros de alto por 96 centímetros de diámetro, en su parte inferior y a bajo relieve está la siguiente inscripción en latín: “ORT VOCE PIA PRONOVIS VIRGO MARIA ALELUYA” que traducido significa: “Virgen Maria piadosamente ruega por nosotros alegría. La inscripción sigue con: “PETRUS APOSTOLUS ET PAULOS DOCTOR GENETUIM ESPINOS DOCUEROM LEGITIUM DONIUM.”, cuya traducción es: “Pedro apóstol y Pablo doctor de gentes, ellos nos enseñaron tu ley señor.



También como reliquias históricas se encuentran bellas y veneradas imágenes que se encuentran en el templo católico y que datan de varios años. Así como otros ornamentos religiosos de valor histórico.

El reloj de la torre del edificio municipal, que fue traído de Alemania por el entonces alcalde don José Ramón Gramajo, en cuya gestión se construyó el actual edificio municipal, que dicho sea de paso está en franco deterioro.

Entre otras reliquias están unos pequeños dólmenes de talla antigua mam, que representan a un hombre y una mujer aborigen, estos y los primeros documentos de fundación se encuentran en la aldea denominada San Pedro Petz, donde fue el primer asiento del municipio.

En la historia de este municipio, sobresalen varios ciudadanos ilustres que han destacado en el campo de las ciencias, el comercio, la industria, la música y el arte. Por lo que mencionan algunos:

- Don Cirilo López, autor de varias obras de matemática.
- Don Feliciano Miranda, creador e impulsor de la fabricación de tejidos típicos de bastante aceptación nacional e internacional.
- Don Moisés Behar, Químico Biólogo, participó al lado del doctor Brezani en investigaciones sobre nutrición y en el desarrollo del producto altamente nutritivo llamado comercialmente “Incaparina”, siendo un valioso aporte para el problema nutricional del país.
- Médicos: Luis Felipe Escobar, médico psiquiatra efectuó estudios en México y Madrid España, falleció en 1993.
- Fernando Bregni, médico y cirujano nacido en San Pedro, fue uno de los catorce estudiantes que se distinguió en el movimiento revolucionarios del 20 de octubre del año 1944.
- Octavio Angel Ancheita, investigador y nutricionista, cofundador del INCAP.
- Licenciado Calixto de León, abogado y notario, compañero de estudios del ex-presidente Manuel Estrada Cabrera en el siglo XIX, falleció a mediados del siglo XX, cuando había rebasado el siglo de edad.
- Poetas: Domitila Rodríguez, distinguida poetisa, el brillo de su obra fue a principios del siglo XX, Joel Paz Letona, Aramis Bautista, Emelia Barrios, Zenón Velásquez, Celeste Funes Velásquez, fundadora de la biblioteca infantil.
- Los pintores de renombre nacional e internacional, Moisés Barrios, Rudy Cotón y Benjamín Anzueto García.
- L@s educador@s: Justa González, Margarito Orozco, Rosalio Gómez, Piedad Velásquez, Delia Anzueto de Orantes, Raymundo Sánchez, investigador, poeta y ensayista; Pedro Emilio Fuentes, Consuelo Ochoa de Quintana, Bertha Angel, Dora Alicia Maldonado, Humberto Miranda Fuentes, quien por muchos años luchó por el mejoramiento cultural del municipio, fue director de la casa de la cultura sampedrana cuando ésta alcanzó sus más brillantes éxitos, actualmente radica en Quetzaltenango donde también realiza actividades muy meritorias.



- Musicólogos: Alejandro Orozco, Leonzo Sánchez, Rufino Orozco, Rubén Orozco, Cipriano Orozco, Cornelio Bautista, Artemio Mérida, Alfonso Bautista, Robelio Méndez Ovidio Bautista Fuentes, Enrique Bautista, Egidio Miranda, por citar algunos; quienes han laborado para los conjuntos Los Conejos, Mi Bella Guatemala, Azul y Blanco, Princesita Sampedrana, Voces de Selva y Juvenil Campanitas.
- Sr. Justo German Orozco, pionero de la locución en San Pedro Sacatepéquez.
- Ingeniero Abimael Velásquez que actualmente se encuentra laborando en el Japón.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO

1.2.1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.

- Población total: 58,005 habitantes.
- Población por sexo: 51% masculina y 49% femenina. Siendo los grupos con mayor población el infantil y jóvenes.
- La tasa de crecimiento poblacional es de 2.42 x 1,000 nacidos vivos.
- 65% de la población se encuentra en la zona rural y el 35% en la zona urbana (INE, 2002).
- 84% de la población es no indígena y 16% es indígena de la etnia Mam.
- La densidad poblacional es de 230 habitantes por kilómetro cuadrado.
- El analfabetismo en el municipio es de 38% y en la cabecera municipal es de 20%, de estos datos se deduce que el analfabetismo en el municipio de San Pedro Sac. es bajo en relación al departamento (52%).
- Emigración intermunicipal 15% y hacia los Estados Unidos es de 4% (INE, 2002).

1.2.2. ASPECTOS CULTURALES.

En este municipio existe un gran legado de costumbres y tradiciones algunas actualmente ya no se realizan pero se recuerda entre los habitantes de las comunidades, entre las que tenemos:

- El Baile de los padrinos.
- El baile de la conquista.
- El baile de los partideños.
- Baile de los Siete Pares de Francia, se realiza especialmente en aldea Piedra Grande, es un baile de mucha vistosidad por el lujo de los trajes que utilizan, los cuales son alquilados en Totonicapán.
- Las procesiones solemnes de Semana Santa, organizadas por las Hermandades Católicas.
- La celebración de la navidad con los tradicionales tamales de carne.
- Desfiles alegóricos para inauguración de la feria.
- Cofradía y solemne procesión así como alegres alboradas amenizadas por marimbas locales para celebrar la fiesta patronal.



- Elección e investidura de las representativas de la belleza de la mujer sampedrana, por ejemplo la Soberana Mam, cuya elección se hace entre varias representativas de las aldeas; la ganadora se corona en una velada especial, llena de espiritualidad maya histórica. La señorita “Valle de la Esmeralda” que también se llamó “Flor del Valle Sampedrano”, participan señoritas únicamente del área urbana y la “Florecita de Retama” es la reina infantil.
- Las celebración de cofradías en honor a los Santos Patronos en las aldeas.
- Como nota cultural propia se tiene la celebración de El Pregón, parlamentarios indígenas especializados recorren algunas calles y puntos especiales pronunciando una locución en mam.
- El maíz es considerado como un deidad de tipo femenino y de naturaleza maternal, por consiguiente el culto a la madre maíz se basa en obtener de la deidad el preciado grano base de la alimentación indígena. Este culto al maíz se denomina Baile de la Paach o Paxá cuyo origen se remonta a antiguas ceremonias indígenas y que sin duda alguna es una danza religiosa auténtica regional ya que sólo en este núcleo cultural se conoce.
- La pedida de la novia: consiste en ir a pedir a los padres la mano de su hija para el joven pretendiente, para ello se forma una comitiva de familiares y vecinos llevando consigo panes especiales, cigarros, jugos, y licor para compartir con la familia de la novia en caso la respuesta fuera positiva.
- El matrimonio es un acontecimiento digno de respetar los novios generalmente se casan por lo civil y por lo religioso, brindando posteriormente una recepción a los invitados que puede consistir en un almuerzo o cena, músicaailable y en algunos casos una copa de licor.
- El advenimiento del niño: a la embarazada se provee de objetos de metal para cuidar el producto del embarazo por daños del eclipse. También se procura satisfacer los gustos de la embarazada con respecto a la comida para que ésta no se quede con el antojo. Se procura en algunos estratos el control prenatal.
- Cuando nacen los niños a la parturienta se le hacen baños calientes con su respectivas plantas medicinales para que le baje la leche. Algunos colocan pulseras con corales y cortados de plata a los niños para protegerlos del mal de ojo.
- Cuan el niño se enferma con mal de ojo se le efectúa las respectivas curaciones, pasándole por el cuerpo pimientas que posteriormente se queman.
- El bautismo del niño: para esto se busca a los padrinos, se fija la fecha, y se realiza la ceremonia en el Templo Parroquial, seguidamente se encaminan al hogar, donde se acostumbra cortar el cabello del niño al cumplir el primer año de vida. Un poco antes se acostumbra enviar a los padrinos “el repuesto” como anticipo de agradecimiento.
- El corte de las primeras hojas de milpa: consiste en hacer un almuerzo o chuchitos con las primeras hojas del cultivo del maíz.
- La celebración del Día de los Santos, para lo cual todas las familias limpian y adornan las tumbas de sus difuntos, se acostumbra también hacer comidas especiales como atolito de elote, arroz con leche y fiambre según las posibilidades económicas.



- La celebración de la Semana Santa, sus habitantes acostumbran hacer cierta cantidad de panes especiales los cuales se reparte el Jueves Santo acompañado de chocolate.
- También se celebran magníficas procesiones para conmemorar la vida, pasión, muerte y resurrección de Jesucristo.
- El 3 de mayo se acostumbra colocar una cruz adornada en lo alto de las casas como símbolo cristiano.
- El 24 de junio se celebra el día de San Juan Bautista, también se acostumbra a adornar las pilas y pozos de agua, se quema incienso, cohettillos y se encienden velas como muestra de veneración a este preciado líquido.
- La muerte es otro acontecimiento que conmueve a la familia y a los vecinos. El agonizante reparte la bendición a sus familiares. Al morir la familia limpia el cadáver, lo amortajan con ropa nueva y lo depositan en el ataúd. Se acostumbra un velorio donde se hacen rezos y oficios religiosos, familiares y vecinos vienen a presentar el pésame a la familia sepultando el cadáver 24 horas después de fallecido. Algunos acostumbran conmemorar los 9 días, para lo cual efectúan rezos para que el alma logre la gracia de Dios y los familiares puedan resignarse de la pérdida física del familiar.

Valores que orientan la vida de la población:

- El trabajo
- Responsabilidad
- Espíritu de Superación
- Colaboración, solidaridad
- Respeto y amabilidad
- Respeto por los adultos mayores
- Religiosidad
- Agradecimiento

La religión es una de las principales manifestaciones de la cultura espiritual y mental, la misma refleja una concepción del mundo. Dentro del grupo social que la practica existen católicos, evangélicos, mormones y otros.

Los habitantes de San Pedro Sac, consideran que son un pueblo con identidad propia, si bien es cierto que ha habido cambios sustanciales en la vida de los habitantes como por ejemplo, pérdida del traje sobre todo en el género masculino, la introducción de nuevos diseños en el traje femenino, en el calzado, el aumento de la diversidad religiosa, el desuso y paulatina pérdida del idioma mam, el uso de nuevas tecnologías, la transculturación propia de los medios como la radio, la televisión, el retorno de algunos ciudadanos/as que han vivido en el exterior por razones de trabajo o estudio y la cercanía México. Todo ello lejos de perder la identidad ha afianzado los valores, se hacen esfuerzos por recobrar las tradiciones y costumbres en ceremonias y actos especiales, actualmente se vislumbra un interés por conocer los orígenes, respetar la cultura, valorarla, defenderla y conservarla paralelamente a los cambios propios de esta era, reafirmando cada día la propia identidad Sampedrana.



1.2.3. ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO.

El gobierno municipal lo ejerce el concejo municipal, quien vela por la integridad del patrimonio del municipio y organiza los servicios para satisfacer las necesidades de los vecinos.

TABLA No. 1

CORPORACIÓN MUNICIPAL PERÍODO 2004-2008

ALCALDE MUNICIPAL	Dr. Marco Antonio Orozco Arriola.
SINDICO 1º. MUNICIPAL	PEM. Humberto Enrique Calderón Mérida.
SINDICO 2º. MUNICIPAL	PEM. Osmundo Eleodoro Ochoa Fuentes.
CONCEJAL 1º. MUNICIPAL	PC. Minor Nehemías Miranda Balcázar.
CONCEJAL 2º. MUNICIPAL	Prof. Rudy Neftalí Fuentes Orozco.
CONCEJAL 3º. MUNICIPAL	Ing. Abimael Osbelí Orozco Ramírez.
CONCEJAL 4º. MUNICIPAL	Prof. Everardo Manrique Orozco Fuentes.
CONCEJAL 5º. MUNICIPAL	PEM. Noé Neftalí Godínez Orozco.
CONCEJAL 6º. MUNICIPAL	Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez.
CONCEJAL 7º. MUNICIPAL	Br. Hermelindo Obdulio Gómez Vásquez.

FUENTE: Municipalidad de San Pedro Sac. S.M.

1.2.3.1 Comisiones Municipales.

- Comisión de educación, educación bilingüe intercultural y deportes.
- Comisión de salud y asistencia social.
- Comisión de servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda.
- Comisión de fomento económico, ambiente y recursos naturales.
- Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana.
- Comisión de finanzas.
- Comisión de probidad.
- Comisión de derechos humanos y de la paz.
- Comisión de la familia, la mujer y la niñez.
- Comisión del Agua

1.2.3.2 Actores Sociales.

- Unidad de trabajadores Estatales y Sectores Populares (UTESP).
- Asociación de Artesanos y Auxilios Mutuos “El Obrero”.
- Asociación de taxistas sampedranos.
- Grupos religiosos.
- Coordinadora Municipal.



- Casa de la Cultura Sampedrana.
- Otras entidades de servicio.
- Hermandades religiosas.
- Organización de vecinos que velan por la seguridad en su zona o sector.
- En cada aldea del municipio se encuentran las alcaldías auxiliares o comunitarias, los personeros de las mismas son designadas por los propios vecinos con base en principios, valores y procedimientos. Constituyen la entidad representativa de las comunidades y es el vínculo de relación entre la comunidad y el gobierno municipal. El alcalde es quien reconoce formalmente esta autoridad mediante nombramiento que generalmente se entrega el dos de enero. Este cargo se desempeñan generalmente durante un año y es ad-honorem.
- También existen comités comunales de desarrollo (COCODE), quienes mediante asamblea eligen su representante en el COMUDE que tiene su sede en la cabecera municipal, en general la función de éste es proponer al concejo municipal proyectos necesarios en las comunidades.

1.2.4. ASPECTOS EDUCATIVOS.

El municipio cuenta con planteles educativos que sirven educación pre- primaria, primaria, básico, diversificado; tanto del sector oficial como de la iniciativa privada. No obstante, un buen porcentaje de la población “no asiste a la escuela por diversas causas”(INE, 2002). Actualmente funciona extensiones de las universidades Mariano Gálvez y Universidad Galileo.

Un alto porcentaje de la población escolar universitaria acude al Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango (CUNOC) y al Centro Universitario de San Marcos (CUSAM). También asisten a la Universidad Mariano Gálvez en Quetzaltenango y a las Facultades de Quetzaltenango, URL.

1.2.5. MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN.

Actualmente los habitantes de San Pedro Sac, para trasladarse (dentro del mismo municipio, hacia la ciudad capital y a otros departamentos) cuentan con diversos medios de transporte de pasajeros y de carga, entre ellos buses, microbuses, taxis rotativos que transitan por carreteras asfaltadas, adoquinadas, de pavimento líquido y terracería.

En la cabecera municipal se encuentran varias radioemisoras privadas, entre ellas: Radio Retama, Radio Recuerdo Stereo, Radio Occidental, Radio Dinámica, Radio Quetzalí, Radio Futura, Radio Activa, y otras radioemisoras comunales así como dos canales de televisión por cable locales, que sirven a la banca, el comercio y a difundir la cultura en nuestro medio.



Otros canales de comunicación social son el servicio postal, la prensa escrita, servicio expreso de encomiendas nacional e internacional, así como telefonía residencial, móvil y el acceso a internet.

1.2.6. ECONOMÍA LOCAL.

Los habitantes de este municipio son laboriosos, se dedican a diversas ocupaciones con la cuales ganan el sustento de su familia y contribuyen al desarrollo del municipio y del país. Algunos habitantes con vocación de negocio han emprendido actividades comerciales con éxito, dentro y fuera del municipio.

Las principales actividades que desarrolla la población económicamente activa son:

- Actividades agrícolas, cultivo de granos hortalizas y flores para el consumo local y exportación.
- Industria de textiles y tejidos de punto.
- Actividades manufactureras de calzado, panadería, elaboración de candelas, herrería, soldadura eléctrica y autógena, estructuras metálicas, destace de ganado vacuno y porcino, crianza de aves de corral, elaboración y venta de alimentos, elaboración de prendas de vestir, carpintería.
- Otras ocupaciones de los vecinos en menor porcentaje son: mecánica, electricidad, albañilería, pilotos y técnicos dentales.
- Otro porcentaje de la población se dedica al trabajo en entidades del Estado en el Ministerio de Educación, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y en el Seguro Social, así como en empresas propias.
- El comercio es una actividad muy importante dentro de la población, tanto el comercio formal como el informal.
- Un pequeño porcentaje de aproximadamente el 4% (INE, 2002) se encuentra trabajando en los EEUU.

Actualmente se observa un incremento en la oferta de productos mexicanos: comestibles, prendas de vestir y ropa de cama; así como productos elaborados en China y Taiwán, lo que ha venido a desplazar la producción local de tejidos de punto y otros.

1.2.7. PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DEL MUNICIPIO.

El perfil epidemiológico del municipio no difiere mucho del resto del departamento y del país; siendo las principales causas de morbilidad las infecciones respiratorias superiores, amigdalitis, faringitis, artritis, enfermedades diarreicas y gastrointestinales (especialmente en la población menor de 5 años) e infecciones de la piel. Está latente el peligro de Cólera Morbus y VIH/SIDA. Sin desestimar la prevalencia de enfermedades crónicas y degenerativas entre algunos sectores de la población.



En el casco urbano del municipio actualmente la mayoría de habitantes cuenta con servicios básicos de alcantarillado, agua entubada para consumo humano, tren de aseo municipal; sin embargo hay otros problemas socioeconómicos que enfrenta la población y que pone en riesgo su salud, tal es el caso del rastro municipal, la disposición de desechos sólidos, la carencia de adecuados programas de educación en salud, educación vial, ignorancia y poco acceso. Hay muertes maternas.

Para resolver sus problemas de salud, la población acude al Centro de Salud, Hospital Nacional de San Marcos, clínicas médicas privadas, hospitales especializados en Quetzaltenango y ciudad capital, farmacias, comadronas tradicionales y a prácticas de medicina natural alternativa.

1.2.8. PARTICIPACIÓN POLÍTICA CIUDADANA.

Actualmente hay poca participación ciudadana consciente y deliberada en los aspectos políticos, especialmente cuando cambia el período de gobierno municipal, se observa en los ciudadanos menosprecio por los cargos. Los partidos políticos están desprestigiados, estereotipados con la corrupción, el engaño, la mentira, el latrocinio. Por estas razones los cargos edilicios no son atractivos para la mayoría de profesionales. Algunos no quieren exponer su seguridad ni la de su familia, poner en entredicho su prestigio, no les interesa participar en política, debido a sus pretensiones económicas.

El espacio de participación de las mujeres es muy poco, ya sea por que no les interesa o por discriminación, machismo o falta de tiempo. Por otro lado los partidos políticos y algunos comités cívicos que han surgido son temporeros, electoreros, no tienen visión de futuro, no hay formación de cuadros políticos con ideologías visionarias, entonces los que llegan al gobierno municipal lo hacen con compromisos políticos con sus seguidores los que quieren colocar en puestos vacantes o como supernumerarios aunque no califiquen para ello.

Como dato curiosos es que esto no sucede en la zona rural, a los alcaldes auxiliares los escoge la comunidad tomando en cuenta sus dotes personales, de servicio y su sistema de valores. Llama la atención la buena disposición que manifiestan estas autoridades, su espíritu de servicio, la responsabilidad en su desempeño y sobre todo por que es un cargo que no tiene una compensación económica.



CAPITULO II

MARCO TEORICO.

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para llegar a la administración de recursos humanos, se hace necesario definir la administración:

- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados” (Isaac Guzmán Valdivia).
- “Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras" (Joseph L. Massie).
- “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.³

En general los conceptos que mencionan los anteriores autores coinciden en que es y será necesaria la administración para lograr un fin, mediante el trabajo coordinado y la necesidad de dirección por parte de uno o varios sujetos para el bienestar común.

2.1.1. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. Administración Científica.

Frederick Taylor (1856-1915) reconocido como padre de la administración científica, su principal interés fue la elevación de la productividad, mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores a través de la aplicación del método científico.

Sus principios fundamentales que determinan la base del enfoque científico de la administración son:

- Sustituir las reglas prácticas por preceptos científicos.
- Generación de la armonía y la cooperación grupal, en lugar del individualismo caótico.
- Obtención de la máxima producción.

³ Koontz, Harold. (1998). ADMINISTRACION: UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Página 6.



- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores a favor de la máxima prosperidad personal y de la empresa.

A Taylor, se le reconoce como padre de la administración científica, sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y director de ingeniería de una importante compañía norteamericana, bastaron y le dieron la oportunidad para conocer los problemas y actitudes de los trabajadores.

Henry Gantt (1901). Su gran contribución en el campo de los recursos humanos, radica en que instó a la selección científica de los trabajadores y administradores, creó gráficas para dar a conocer públicamente el avance de los trabajadores y para calendarizar el trabajo, las cuales son utilizadas y conocidas en casi todo el mundo como "Gráficas de Gantt". Destacó la necesidad de capacitar a los trabajadores y de incentivarlos adecuadamente.

Frank y Lilian Gilbert (1900). A Frank se le conoce por los estudios de tiempos y movimientos. A Lilian Gilbert, Psicóloga Industrial, por sus esfuerzos que se centraron en aspectos eminentemente humanos del trabajo, la actitud, la personalidad y necesidades de los trabajadores. Para ellos el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

B. Teoría Moderna de la Administración Operacional.

Henry Fayol (1841- 1925). Reconocido como el fundador de la Escuela Clásica de la Administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol decía que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuáles se pueden identificar y analizar. Se interesó por el funcionamiento de las empresas en su totalidad y dividió las actividades de las mismas en seis grandes grupos así: Técnicas, Comerciales, Financieras, De seguridad, Contables y Administrativas. Formuló el proceso administrativo y los catorce principios administrativos en los cuales se destacan la autoridad, la responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar y el espíritu de cuerpo. Estos principios aún hoy se conservan con mucha fuerza en las organizaciones.

Max Weber (1864-1920). Sociólogo alemán. Desarrolló la teoría de la burocracia, entendiéndose ésta, como una estructura jerárquica y formal. Sostenía que toda organización ideal, era considerada como una burocracia con actividades y objetivos definidos y con una división del trabajo detallada explícitamente.

Chester Barnard (1886-1961). Su principal contribución al campo de los recursos humanos como sociólogo y filósofo, en su tesis considera que las personas se agrupan en organizaciones formales, para alcanzar objetivos que no pueden alcanzar trabajando solas. Que para que las organizaciones funcionen eficientemente y puedan subsistir, las metas y objetivos de la misma tienen que guardar equilibrio con los objetivos y necesidades de las personas que trabajan para ella. Prestó especial atención a los gerentes y su rol para procurar elevar la moral de los empleados, de manera que contribuyera esto a establecer un compromiso ético, con la empresa y con la sociedad. Fomentó el sentido de grupo.



C. Ciencias de la Conducta.

Surgió para mejorar la eficiencia y armonía en el trabajo. Un grupo de estudiosos interdisciplinarios se reunió para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones, entre ellos destacan los siguientes:

Elton Mayo (1880-1949). Con sus famosos estudios de Hawthorne destacó que la elevación de la productividad, es consecuencia de factores sociales como son: la moral de los empleados, el sentido de pertenencia y la eficacia de la administración humanizada. Esta administración, es capaz de comprender mejor la conducta humana especialmente el comportamiento grupal como mejor influencia para mejorar la productividad. Y que éste se puede favorecer en las organizaciones, mediante habilidades gerenciales interpersonales de motivación, asesoría, dirección y comunicación.

Para Mc Gregor, los trabajadores son personas complejas, refiriéndose a la actitud de los trabajadores en las organizaciones. Para explicar esto desarrollaron dos hipótesis alternativas básicas que dicen:

Teoría "X". Presupone que es necesario que se debe presionar constantemente a los trabajadores para que se empeñen más en su trabajo, porque a ellos les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza el dinero o la alabanza. Mientras que la teoría "Y" es lo contrario, a las personas les gusta trabajar y tienen motivos suficientes para hacerlo, creen que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

Posterior a Elton Mayo y sus colaboradores, científicos de la conducta con más preparación rigurosa en las ciencias sociales, siguieron aportando para estudiar a las personas en su entorno laboral, desde distintos enfoques tales como: tener una visión general del hombre y sus impulsos, el ordenamiento de las relaciones para beneficio de trabajadores, el comportamiento de las personas y la comunicación en las organizaciones globales. Científicos como Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, James March, Herbert Simon entre otros, realizaron aportes gracias a los cuales, hoy los gerentes eficaces reconocen la complejidad de las personas y adaptan los enfoques de acuerdo a las diferencias individuales.

A partir de la década de los años sesenta, hay diversos y abundantes aportes al pensamiento administrativo; las contribuciones y reflexiones de administradores públicos, administradores de empresas y científicos de la conducta, han dado lugar a nuevos enfoques, nueva terminología y significado, lo que indudablemente influirá en la gestión de los recursos humanos de este nuevo siglo.



D. Enfoque de la Administración de la Calidad Total.

¿Por qué nos detenemos a revisar este enfoque?. Porque promueve más la participación de los trabajadores en la previsión y toma de decisiones, siempre que la gerencia los capacite, faculte y respalde. Compromete a toda la organización y su entorno y hace organizaciones creativas y competitivas.

El concepto calidad total es muy complejo, se ha convertido hoy en día muy atractivo para la teoría administrativa y la administración de recursos humanos. La calidad total va más allá de conseguir un producto superior a la media y a buen precio. Tiene como principales características productos y servicios confiables y satisfactorios para los clientes en un momento dado, por eso hoy ésta se ha convertido en un elemento decisivo para un mercado globalizado.

Este enfoque tiene como precursores a Deming, Jurán y Crosby; cada uno define la calidad con términos semejantes, destacando ofrecer a los clientes productos satisfactorios, adecuados y oportunos. Enfatizan que para fomentar una cultura de calidad es necesario involucrar y comprometer a la organización y su entorno, exigir cero defectos. Lo que entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, determinar el costo de la mala calidad, promover la mejora continua, el trabajo en equipo y la educación en la calidad.

Este enfoque así como el de reingeniería y el de los papeles administrativos, es necesario conocerlos, reflexionarlos por que de alguna manera pueden estar presentes en la filosofía de las organizaciones especialmente las de servicio.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNA POSICIÓN TRADICIONAL.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo y satisfacción, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los miembros de la organización en beneficio de los propios individuos y de las empresas.

"Administración de recursos humanos, significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable".⁴

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales, más bien se dice que es contingente, depende del ambiente, de la filosofía de la empresa, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la tecnología empleada por la organización, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, también lo hace la manera de administrar estos recursos.

⁴ Stoner, James. et.al. (1996). "Administración". 6ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México. Página 412.



2.1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF.

2.1.3.1 Función de Línea.

La administración de recursos humanos es responsabilidad compartida en toda la organización. Siendo los recursos humanos, lo más valioso que tienen las organizaciones, a todos los gerentes les compete conocer lo básico acerca de estos recursos, desde el presidente quien dirige la dinámica y los destinos de la organización así como los recursos humanos existentes y necesarios, hasta los gerentes de cada departamento. Por lo tanto, es responsabilidad de todo gerente gestionar los recursos humanos que laboran en el área de su desempeño. Él toma decisiones sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evalúa el desempeño, promueve capacitaciones, reconoce méritos, da trámite a solicitudes, aplica disciplina, métodos y procesos de trabajo, se comunica e informa con los trabajadores. Además tiene autoridad para ordenar y decidir, es responsable de la gestión de recursos humanos en su departamento. A esto se le llama responsabilidad de línea.

2.1.3.2 Función de Staff.

Se llama así cuando el departamento de recursos humanos proporciona a cada jefe asesoría, consultoría y consejería, proporciona la orientación debida, las normas, reglamentos y procedimientos necesarios para administrar a los colaboradores en un departamento. Además presta servicios especializados tales como reclutamiento y selección, capacitaciones, análisis y evaluación de cargos y otros, hace llegar las propuestas y recomendaciones a las jefaturas de departamento para que puedan tomar decisiones adecuadas.

2.1.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización (ya sea producto o servicio); paralelo a los objetivos de la organización se deben considerar los objetivos individuales de los colaboradores. Se pueden citar como principales objetivos los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos organizacionales.
- Alcanzar *eficiencia* y *eficacia* con los recursos humanos disponibles. Estos términos se deben considerar en toda organización de manera simultánea, para ser competitivas.



"En general la *eficacia* se considera una medida normativa para alcanzar resultados. Mientras que la *eficiencia* es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso".⁵

De acuerdo con otros autores tenemos las siguientes definiciones:

Eficacia: capacidad de escoger los objetivos apropiados. Hacer las cosas correctas. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia, por grande que sea ésta. De acuerdo con Druker, la eficacia es la clave del éxito de una organización.

Eficiencia: capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto de entrada – salida, (insumo – producto). El administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados, que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

2.1.5. ALGUNAS DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- Administrar recursos humanos es una situación muy compleja diferente a otras áreas de la organización, porque las personas son diferentes, con motivaciones distintas, algunas colaboradoras, otras reactivas.
- La ARH (administración de recursos humanos), tiene que ver con medios no con fines, cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en prestar servicios especializados planear, asesorar, recomendar y controlar.
- La ARH maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables las personas, estos recursos que vienen del ambiente externo hacia el interior de la organización crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

2.1.6. FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

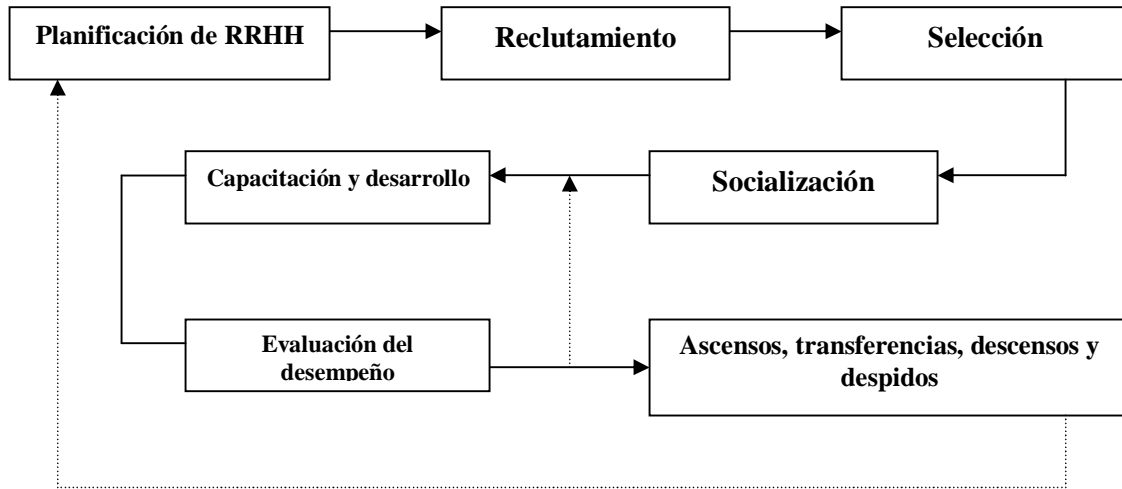
El proceso de la administración de recursos humanos pretende suministrar a las organizaciones de los recursos idóneos para los puestos convenientes cuando sean necesarios.

⁵ Chiavenato, I. (1993), "Administración de Recursos Humanos". 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia.



DIAGRAMA No. 1

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.



Tomado de Stoner, J. et.al. (1996). Página 413.

Con este enfoque se desprenden las siguientes actividades o funciones básicas que son:

- Planificación de los Recursos Humanos.

Con esta función se garantiza en forma constante y adecuada que la organización cuente con el personal que necesita. Se lleva a cabo mediante el análisis de los factores internos como son las necesidades actuales, las vacantes esperadas, las expansiones y reducciones de departamentos. También se toman en cuenta los factores externos, el mercado laboral, los cambios económicos, nacionales e internacionales, los planes educativos y los avances en la tecnología.

- Reclutamiento y Selección.

A. Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ello recurre a dos tipos de fuentes, internas y externas. También se establecen los canales necesarios e idóneos para la obtención de los mismos, incluye el siguiente proceso:

- Determinación de las vacantes.
- Consideración de las fuentes de abastecimiento.
- Preparación de la información por publicar.



- Procesamiento y evaluación de las solicitudes
- Notificación a los solicitantes.

B. Selección:

Es una de las fases más determinantes para el logro de los objetivos de la empresa, puesto que dependiendo de la eficiencia, eficacia y objetividad en este proceso se contará con el personal idóneo para cada puesto. Para su desarrollo se ejecutan las siguientes fases:

- Solicitud de empleo.
- Pruebas psicológicas y de aptitud.
- Entrevistas.
- Investigación de referencias.
- Contratación.
- Inducción.

▪ Capacitación y Desarrollo.

También es una de las etapas de gran importancia, pues si la organización pretende estar al día en cuanto a sus objetivos, misión y visión es indispensable un programa permanente en el cual se proporcionen los elementos y procesos necesarios para mantener un nivel aceptable en cuanto al desempeño actual de los colaboradores y prepararlos para que respondan al conocimiento y dominio de las áreas administrativas, técnicas y servicios que desea la organización.

La capacitación vela por la preparación en tareas inmediatas, propicia el desarrollo dentro de la empresa y principalmente ayuda a crear un ambiente y clima organizacional adecuados, cambiando actitudes reactivas, aumentando la motivación.

La capacitación se hace con base en el resultado del inventario de necesidades y diagnóstico; se desarrolla de la siguiente manera:

- Transmisión de información: CONTENIDO.
- Desarrollo de habilidades: TRABAJO.
- Desarrollo o modificación de actitudes: CAMBIO.
- Desarrollo del nivel conceptual: AMPLIACION DE CONCEPTOS.

El proceso de capacitación es principalmente una responsabilidad de la dirección por medio de sus administradores, gerentes de línea o supervisores, siempre y cuando se conceptualice como una **inversión para el mejoramiento continuo de los colaboradores** y en consecuencia para el logro de los objetivos de la organización.



El desarrollo es consecuencia de la capacitación constante, la cual busca que sus colaboradores superen su desempeño actual y los prepara hacia el desempeño de nuevos cargos con funciones más complejas y numerosas.

"Obedece a un programa preestablecido y tiene una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa".

Ambos, la capacitación y el desarrollo son parte de la columna vertebral de la organización, puesto que existen como un proceso permanente y continuo por lo que muchas de las limitaciones pueden ser superadas. Es un beneficio a largo plazo y no simplemente activismo o pérdida de tiempo y recursos.

- Evaluación del Desempeño.

Compara el desempeño real de la persona con los parámetros o los objetivos propuestos para el puesto, el desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, políticas de ascenso, transferencia o despido, mientras que un desempeño bueno puede merecer un ascenso, incentivo económico o generar otro tipo de compensaciones no financieras. La evaluación del desempeño debe ser sistemática y es efectuada por los gerentes de línea, no obstante es función del departamento de recursos humanos establecer las políticas generales que guían este proceso.

2.1.7. NUEVOS DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Algunos cambios que las organizaciones ya están enfrentando, son los siguientes:

- Nuevos enfoques y conceptos en administración.
- Avances rápidos en las ciencias, tecnología e informática.
- La globalización de los mercados.
- Las organizaciones para subsistir deben ser creativas, desarrollar nuevos procesos, productos y servicios.
- Se abren espacios para la colaboración espontánea y proactiva. Se precisa de liderazgos democráticos e inspiradores.
- Cambio de conceptos, de mano de obra, las personas pasan a ser consideradas proveedoras de actividades y conocimientos, dispuestas al trabajo mental creativo e innovador.
- El obsoleto concepto de eficacia individual está cambiando al trabajo en equipo para lograr la sinergia.
- Las organizaciones necesitan conocer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.
- El tiempo de trabajo, de tiempo integral actual a tiempo parcial, típico de la era digital.



- El concepto de evaluación del desempeño se orienta a alcanzar las metas y la visión.
- Las organizaciones necesitan líderes con un estilo gerencial integral.
- Se necesita hablar de administrar con personas, como socias del negocio.
- Invertir en las personas proporcionará cambios intangibles en la empresa tales como respeto, satisfacción, lealtad, competitividad.

2.1.8. CAMBIOS QUE SE REQUIEREN PARA ENFRENTAR LOS AVANCES Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN CON PERSONAS.

- Una nueva filosofía de acción:

Lo que implicaría cambiar la denominación de *administración de recursos humanos* por un nuevo abordaje de *gestión de personas* o gerenciar personas, pues esto es cada vez más responsabilidad de la gerencia media.

"Considerar a las personas como seres humanos que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus habilidades, conocimientos y toman las opciones más adecuadas para garantizar y obtener los resultados deseados".⁶

Existe una tendencia hacia el consenso que el principal cliente de la empresa es su propio funcionario. Para lograr las metas y objetivos de la empresa es necesario darle más participación, haciendo una combinación entre sus conocimientos, habilidades, destrezas, dominio técnico y la satisfacción personal.

Ouchi un profesor norteamericano descendiente de japoneses, muestra en su teoría "Z" que la productividad en las empresas es más una cuestión de *administración de personas que de tecnología*, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En algunas organizaciones más avanzadas actualmente se habla de *gerenciar con las personas*, esto implica el impulso del endomarketing, cuyo principal propósito es mantener al funcionario estrechamente informado sobre las políticas y filosofía de la empresa; internalizar la visión y misión de la misma, mediante amplios programas de capacitación; velar por un adecuado equilibrio entre los objetivos organizacionales y los personales; mantener canales de comunicación efectiva; hacer esfuerzos para elevar la moral y lealtad de los clientes internos.

⁶ Chiavenato, I. AVANCES Y DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO MILENIO. Documento fotocopiado proporcionado en el Curso Globalización y Recursos Humanos.



En consecuencia este enfoque de gerencia holística, dará como resultado la **productividad**, resultante de una organización social con visión cooperativa asociada a la confianza de los colaboradores.

- La administración de recursos humanos pasa a ser más una función de staff:

Con funciones de Asesoría, Consultoría y Consejería para la gerencia media, así como actividades muy específicas como se mencionó en párrafos anteriores.

- Fuerte vinculación de la administración de recursos humanos con los negocios de la empresa:

Los directores de recursos humanos cada vez están vinculándose en la planeación estratégica de la empresa y comprometiéndose con los objetivos organizacionales, desarrollando una filosofía de RRHH que involucre a todos, una constante evaluación de proceso para corregir errores y proporcionar ajustes necesarios.

- Una rápida tendencia para el Downsizing:

Se refiere a la gradual y sistemática redefinición, reestructuración, descentralización del área de recursos humanos hacia otras áreas de la empresa. Se busca actualmente una empresa ágil, flexible e innovadora que privilegia la calidad total con la participación y compromiso de todos sus miembros.

- Énfasis en una cultura eminentemente participativa y democrática:

Aquí hay una constante y profunda preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas, la tendencia a las consultas, consensos en la toma de decisiones, libertad en la selección de tareas, el trabajo en equipo, disponibilidad de informaciones y mucha preocupación por la calidad de vida de los colaboradores internos. Calidad de vida significa, buenos salarios, buenos beneficios, funciones debidamente diseñadas, estilos de liderazgo integral, recompensas al alto desempeño. "Un empleado feliz trabaja mejor y produce más que un empleado insatisfecho y sublevado".

- Fuerte utilización de los mecanismos de motivación y realización personal:

Los objetivos y necesidades individuales son fuertemente realizadas y valoradas. La identificación de necesidades de educación y entrenamiento se efectúa con base en la participación activa y cooperativa de los funcionarios. Resurge la APO, la remuneración variable es autofinanciada por sus propios resultados.

- Un completo cambio de dirección en relación con el cliente:

Esta tendencia está dirigida totalmente al usuario, los funcionarios están siendo orientados hacia la satisfacción del cliente ya sea interno o externo. La calidad y



productividad son reconocidas y premiadas, en consecuencia el entrenamiento en ella es obligatorio y cíclico. Los círculos de calidad, los equipos de trabajo son ampliamente estimulados y reconocidos por las empresas. La satisfacción del cliente viene siendo subsistida por el esfuerzo impecable de encantar al cliente y traspasar sus expectativas, la búsqueda de la excelencia es una norma.

- Una fuerte preocupación con la creación de valor dentro de la empresa:

Es una cadena de valores que aumenta la riqueza patrimonial e intelectual. Cada director se preocupa por hacer a la empresa más valiosa, cada gerente se preocupa por hacer a las personas más capacitadas y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios que ejecuta para el cliente. Se pretende con ello, aumentar la satisfacción de los clientes y superávit para la empresa

- Una fuerte preocupación con la gestión del conocimiento:

El conocimiento se considera el recurso más importante de la organización. Los factores de producción, trabajo y capital ya se consideran agotados en su contribución para los negocios. El conocimiento pasa a ser lo más importante para generar, desarrollar, estructurar, diseminar, compartir y aplicarlo en los procesos. El éxito en las empresas estará en atraer y retener a personas con competencias medulares, para desarrollar nuevos procesos, resolver problemas y satisfacer necesidades del cliente. La ARH está tomando cada vez más una posición proactiva, preparando escenarios futuros.

2.2. EL GOBIERNO MUNICIPAL

2.2.1. LA MUNICIPALIDAD.

Se le llama así a la sede de gobierno de un municipio, está constituida por el alcalde síndico y concejales, todos electos democrática y popularmente. Tiene su asiento en la cabecera del municipio.

La Constitución Política de la República de Guatemala, clasifica a las municipalidades en cuatro categorías:

- Primera, las de las cabeceras departamentales o aquellas cuya población exceda de cien mil habitantes, atendiendo el ejecutivo a su capacidad económica, importancia político-administrativa, desarrollo cultural significativo y otras circunstancias especiales del municipio.
- Segunda, las de los municipios cuya población excede de veinte mil habitantes y las de los puertos.
- Tercera, las de los municipios cuya población exceda de diez mil habitantes.
- Cuarta, las de los restantes municipios de la república.



2.2.2. CONSEJO Y GOBIERNO MUNICIPAL.

"El concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables de la toma de decisiones y tiene su sede en la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al concejo municipal, el cuál es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal".⁷

De acuerdo al código municipal, el concejo municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.⁸

2.2.3. COMPETENCIAS MUNICIPALES.

Son varias las competencias que las instancias legales facultan a la municipalidad, dentro de ellas se pueden promover actividades económicas, sociales, culturales y ambientales; pero básicamente a prestar servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida y satisfacer las necesidades prioritarias de la población, se pueden mencionar:

- Servicio de agua para consumo humano.
- Alcantarillado.
- Alumbrado público, administración de cementerios, rastros, mercados recolección; disposición y tratamiento final de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos y vías de acceso en su territorio.
- Regulación de terminales, transporte de pasajeros y carga.
- Autorización de licencias de construcción de obras públicas o privadas en el municipio.
- Velar por el cumplimiento de las normas de control sanitario que garanticen la salud de sus habitantes.
- Promoción y gestión de actividades educativas, recreativas y de conservación de recursos naturales.
- Designación de mandatos judiciales y extrajudiciales.
- Organización y prestación de los servicios de la policía municipal.

⁷ Artículo 9. Código Municipal.

⁸ Artículo 34. Código Municipal.



2.2.4. ALCALDE MUNICIPAL.

Preside y representa la municipalidad, es el personero legal de la misma, miembro constitucional del consejo departamental respectivo y presidente del consejo municipal de desarrollo, sin perjuicio de la representación específica que se atribuye al síndico. Es además el órgano ejecutivo y administrativo municipal y jefe de los mismos.⁹

En lo que corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones de la corporación municipal, y al efecto, expedir las órdenes e instrucciones necesarias, dictar las medidas de policía y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa, y en general, resolver asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

Son varias las atribuciones que la ley faculta al alcalde. En lo que respecta a los recursos humanos objeto de nuestro estudio, están las siguientes:

- Desempeñar la jefatura de todo el personal administrativo de la municipalidad.
- Nombrar, sancionar, aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales excepto al secretario, el tesorero y el registrador civil, que solo podrán ser nombrados o removidos por acuerdo de la corporación municipal.
- Dirigir la policía municipal.
- Ser el medio de comunicación entre el concejo y los funcionarios públicos.

2.2.5. CONCEJALES.

Sustituir al alcalde en caso de ausencia temporal, representar a la Municipalidad cuando ésta así lo disponga, emitir dictamen en cualquier asunto en que la corporación o el alcalde se lo soliciten, proponer medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales. Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados.

2.2.6. SÍNDICOS.

Representan a la municipalidad ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas; en tal concepto tienen el carácter de mandatarios judiciales. Siendo el concejo municipal quien les autoriza para ejercer facultades especiales conforme a la ley.

⁹ Artículo 52. Código Municipal.



2.2.7. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES.

Empleados municipales. "Se considera empleado o trabajador municipal, la persona individual que presta un servicio remunerado por los recursos económicos de la municipalidad en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutar una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de una municipalidad o sus dependencias".¹⁰

2.2.8. CLASIFICACION DEL SERVICIO MUNICIPAL.

Los puestos al servicio de las municipalidades se dividen en dos categorías, las cuáles son:

- a. De confianza o de libre nombramiento o remoción.
- b. De carrera.

Los trabajadores que ocupen *puestos de confianza*, no están sujetos a las disposiciones de la Ley de Servicio Municipal, en lo que corresponde a las materias de nombramiento y despido. Comprenden lo puestos de:

- Alcaldes auxiliares.
- Personal por contrato.
- Miembros de la Policía Municipal
- Director y subdirector de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las municipalidades.
- Empleados cuyas funciones sean declaradas de confianza conforme el reglamento respectivo.
- Personal que sirve ad-honorem

Servicio de carrera, son aquellos puestos que no se encuentran comprendidos en el listado anterior y les son aplicables todas las disposiciones que establece la Ley de Servicio Municipal y sus reglamentos (artículos 18, 19 y 20 de Ley de Servicio Municipal).

2.2.9. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MUNICIPALIDADES.

Existe en el ordenamiento jurídico vigente en nuestro país la Ley de Servicio Municipal, en ella están garantizados los derechos mínimos de los trabajadores, asegurándoles seguridad, equidad, justicia y estímulo en su desempeño, para garantizar la eficiencia y eficacia administrativa, mediante un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin detrimento de la autonomía municipal.

¹⁰ Artículo 5. Ley de Servicio Municipal.



Para la aplicación de esta ley se creó la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades, este órgano de staff tiene como atribuciones por medio de su director las siguientes:

- Asesorar a las municipalidades para la correcta aplicación de la presente ley y sus reglamentos, organizando sistemas de administración de recursos humanos al servicio de la administración municipal.
- Reclutar, seleccionar y proponer candidatos para integrar el servicio de carrera cuando las municipalidades se lo soliciten.
- Establecer un registro de todos los empleados municipales comprendidos en el servicio de carrera.
- Diseñar y coordinar conjuntamente con los centros de capacitación, programas específicos para los empleados municipales cuando las municipalidades lo requieran elaborar proyectos de reglamentos para la ejecución de esta ley.

- Dictaminar los proyectos de reglamento interno de personal que sometan a consideración las municipalidades de la república.
- Crear un sistema de clasificación de puestos del servicio municipal, agrupándolos en clases, así como un manual de especificaciones los cuáles las municipalidades puedan tomarlos en cuenta para la contratación de los empleados.
- Clasificación y reclasificación de puestos municipales.



CAPITULO III

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS.

Después de efectuado el trabajo de investigación de campo en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, se obtuvo una serie de datos los cuales fueron tratados con fundamentos teóricos de la gestión de recursos humanos en el interior de esta municipalidad; entendiéndose por gestión, el proceso de ejecución de las funciones de planeamiento, reclutamiento y selección de recursos humanos, administración de las compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el trabajo.

Con la finalidad de verificar si esta gestión se ajusta a los lineamientos teóricos y metodológicos propuestos por los especialistas en esta materia y con ello llegar a conclusiones que permitan identificar debilidades, generando propuestas encaminadas a contribuir a que la gestión de recursos humanos en esta municipalidad se haga con base a lineamientos científicos y técnicos, con enfoque integral el cual implica: “Considerar a las personas como seres humanos que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y toman la opción más adecuada para garantizar y obtener los resultados deseados”.

Dada la importancia que revisten los recursos humanos en la organización para lograr los objetivos y metas de la misma, es necesario contar con un proceso que permita atraer y mantener el personal más adecuado a las necesidades de las distintas unidades de trabajo en la organización. Este proceso se inicia con las demandas de personal y que encuadra en lo que se denomina planeamiento de recursos humanos.

3.1. PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se entiende por planeamiento de recursos humanos: “Al proceso de decisión respecto a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado. Se trata de prever cual será la futura fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”¹¹. Como se observa en esta definición consiste en efectuar una estimación técnica y científica de las necesidades, de los talentos humanos y de la fuerza de trabajo al interior de la organización. Estas estimaciones deben realizarse en base a ciertos criterios entre los cuáles la Asociación de Gerentes de Guatemala y el Centro Empresarial (CEDE) proponen algunos de esos criterios prácticos para hacer la planeación de recursos humanos, la cual debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización, estos datos los proporcionan las fuentes internas y fuentes externas.

¹¹ Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 143.



Entre las fuentes externas es necesario considerar los pronósticos sobre los que se espera ocurrirá en el ambiente externo tales como: pronósticos de la economía nacional, planes educativos a nivel nacional e institucional.

Las fuentes internas de la planeación se refieren a la propia organización teniendo en cuenta los siguientes:

- Objetivos y metas de la organización.
- Pronósticos económicos de la organización (mercado, volumen de ventas) son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se necesitarán para lograr las metas.
- Pronósticos tecnológicos de la organización: es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización y darán una visión de los puestos futuros y sus requerimientos.

Una vez identificados los datos de las fuentes de planeación se establece el ***pronóstico de los requerimientos*** que consiste en describir los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes e intereses con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada una de sus dependencias. Para ello puede emplearse el análisis de puestos.

También debe hacerse ***el inventarios de recursos humanos***, que permita a la organización conocer los conocimientos, experiencias, habilidades, intereses, actitudes, nivel de eficacia, orientación profesional o vocacional y datos generales de cada una de las personas que trabajan en la misma, a fin de tener candidatos para las vacantes que han de quedar y planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacerle frente a las necesidades presentes y futuras. Seguidamente se hace la comparación entre el pronóstico (externo) y el inventario de recursos humanos (interno), de esta forma se tendrá un panorama sobre lo que se tiene dentro de la organización, lo que se necesitará y de lo que habrá que buscar fuera de ella.

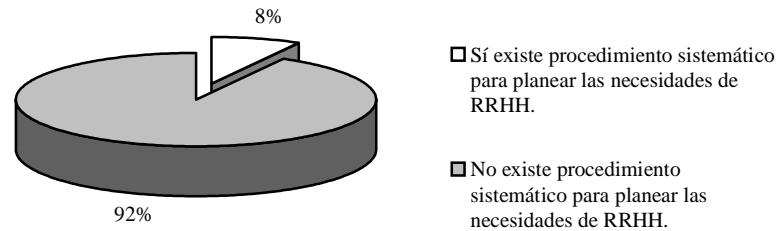
Se establece como criterios técnicos las necesidades temporales y definitivas, la unidad de tiempo -a corto, mediano y largo plazo-, las estrategias y políticas de la organización, el índice de rotación de personal, el índice de ausentismo y el mercado de recursos humanos.

La aplicación de estos criterios tienen como objetivo suministrar personal en el momento justo y preciso.



GRÁFICA No. 1

PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



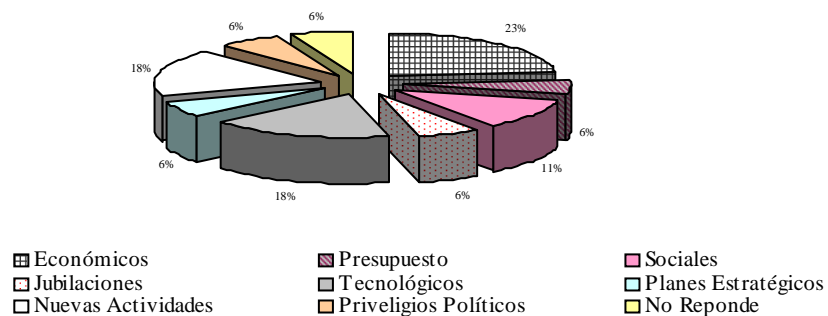
FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

Como se visualiza en la gráfica número 1, el 92% manifiesta que no se realiza una planificación técnica de las necesidades de recursos humanos en la municipalidad. Sin embargo el 8% considera que si se realiza un procedimiento de planificación de las necesidades de personal y es efectuado por los jefes de dependencias o por el alcalde municipal y se sustenta en *aspectos externos* (económicos, sociales y tecnológicos) *organizativos* (planes estratégicos, nuevas actividades y presupuesto), *laborales* (jubilaciones) y otros (compromisos personales, privilegios políticos).

Los factores mencionados anteriormente se pueden visualizar en la siguiente gráfica:

GRÁFICA No. 2

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS



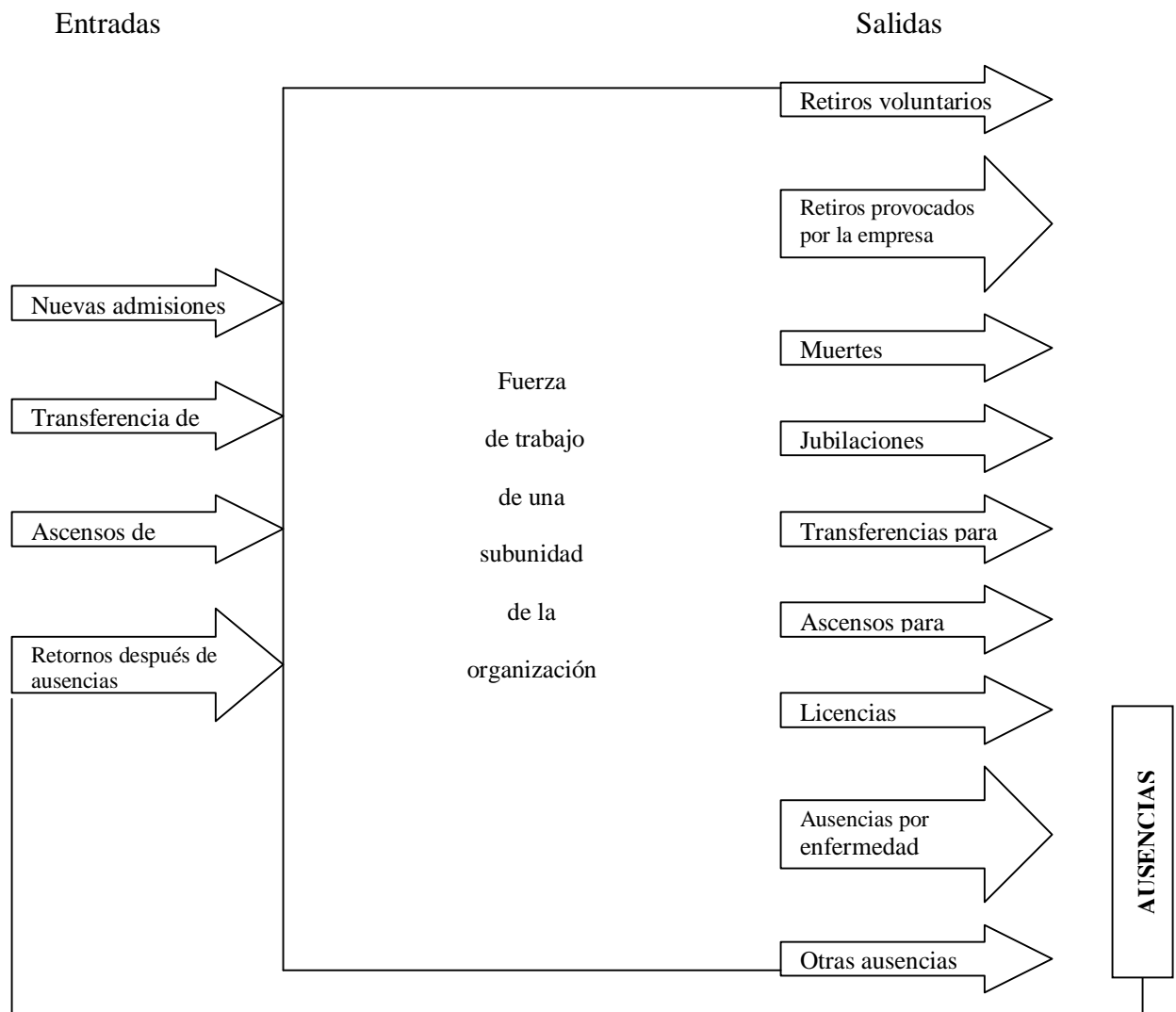
FUENTE: Investigación de Campo. Municipalidad de San Pedro Sac, San Marcos. Septiembre 2006.



Haciendo la comparación respecto al flujo de entradas y salidas de los recursos humanos propuesta por los teóricos (diagrama número 1) y los resultados obtenidos en la municipalidad de San Pedro Sac, San Marcos, no existe un criterio técnico para determinar las necesidades temporales: licencia pre y pos- natal, licencia por enfermedad, cirugías de emergencia, accidentes laborales y otras contingencias; así mismo no se toman en cuenta las vacantes definitivas: retiros voluntarios, retiros provocados por la empresa, fallecimientos, transferencias y ascensos.

DIAGRAMA No. 2

FLUJOGRAMA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE LA FUERZA DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACION



Tomado de: Chiavenato, I. (1993), "Administración de Recursos Humanos". 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 146.



Al no efectuar en esta municipalidad el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia adentro de la organización, se estará propiciando la improvisación, deficiencias en los servicios, desacierto en la toma de decisiones, incumplimiento en los objetivos y metas organizacionales, sub- utilización de los recursos humanos, aumento en los costos de las contrataciones y baja productividad entre otros. Todo esto debido a no realizar un planeamiento técnico de los recursos humanos.

3.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se entiende por reclutamiento “el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.¹²

Se considera eficaz el reclutamiento si logra atraer una buena cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado para la selección.

Una de las fases más importantes lo constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento de recursos humanos, para concentrar en ellas los esfuerzos del reclutamiento para obtener las siguientes ventajas:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando el número de candidatos.
- Disminuir el tiempo de dicho proceso.
- Reducir los costos aplicando las técnicas.

El proceso de reclutamiento es una función de staff, comienza con una solicitud de línea de la dependencia que tiene vacantes por llenar al departamento de recursos humanos, la cantidad y calidad de éstos, haciendo por escrito tal requisición y termina cuando se reciben las solicitudes.

El reclutamiento puede ser externo e interno; se denomina **interno** cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados lo que puede ser por transferencia, ascenso o promoción.

Ventajas del reclutamiento interno:

- Para la organización significa economía, ahorra en avisos, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de integración de nuevos empleados, otros.
- Evita demoras.

¹² Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 166.



- Presenta mayor índice de validez y seguridad. Porque existe en la empresa información acerca de su desempeño, opinión de los jefes, no necesita amplias informaciones sobre la organización.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, estimula entre el personal actitudes de autoperfeccionamiento, sano espíritu de competencia, para aprovechar estas oportunidades
- La empresa puede aprovechar lo que ha invertido en entrenamiento de personal.

Se denomina reclutamiento *externo* cuando al existir determinadas vacantes, se intenta llenarlas con personas ajenas a la empresa, atraídos por las técnicas de reclutamiento.

“El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos espontáneos o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en las puertas de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales y estudiantiles.
- Contacto con universidades, escuelas, directorios académicos.
- Avisos en diarios y /revistas.
- Agencia de reclutamiento.
- Viajes para reclutar en otras localidades.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Trae nuevas personas, ideas y experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en entrenamiento y desarrollo de personal efectuado por los propios candidatos y empresas”.¹³

El Centro de Desarrollo Empresarial en Seminario de Recursos Humanos I, propone que el proceso de reclutamiento sea sistemático y eficiente, para lo cual es necesario considerar:

1. Determinación de las vacantes
2. Consideración de las fuentes de abastecimiento
3. Preparación de la información por publicar
4. Preparación y evaluación de las solicitudes
5. Notificación a los solicitantes.

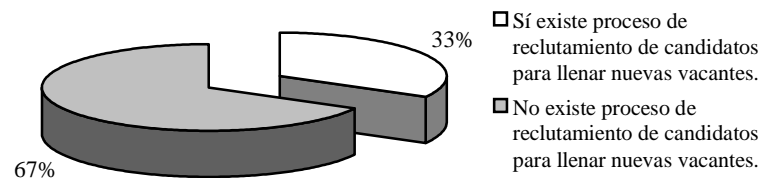
¹³ Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 175.



Al no existir un adecuado planeamiento de recursos humanos en la Municipalidad de San Pedro Sac, San Marcos, el reclutamiento de por si no cumplirá con la función de atraer candidatos calificados de acuerdo a la necesidades del puesto y que se reafirma en los resultados obtenidos los cuales se visualizan en la siguiente gráfica.

GRAFICA No. 3

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006

Como se observa en la gráfica anterior, el 67% de los encuestados manifiesta que no hay proceso técnico y sistemático de reclutamiento, basado en solicitudes de los jefes de las distintas dependencias, determinación de las vacantes, considerar las fuentes de abastecimiento, preparar y publicar la información, evaluar las solicitudes y notificar a los solicitantes. Un 33% afirma que sí existe proceso de reclutamiento y que es efectuado por el alcalde, jefe de dependencia o por comisión específica conformada. De acuerdo a la profesión que poseen los funcionarios de la municipalidad las cuáles son: Médico y Cirujano, Perito Contador, Bachiller en Mercadotecnia, Técnico en Informática, Maestro de Educación Primaria Urbana y pénsum cerrado en ciencias jurídicas, Perito en Computación, y Licenciado en Economía, no poseen los conocimientos necesarios para establecer los perfiles y realizar el proceso de reclutamiento.

3.3. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de candidatos se efectúa posterior al reclutamiento, se trata de seleccionar a la persona que más se adecue a los requerimientos del puesto cumpliendo con una serie de fases.



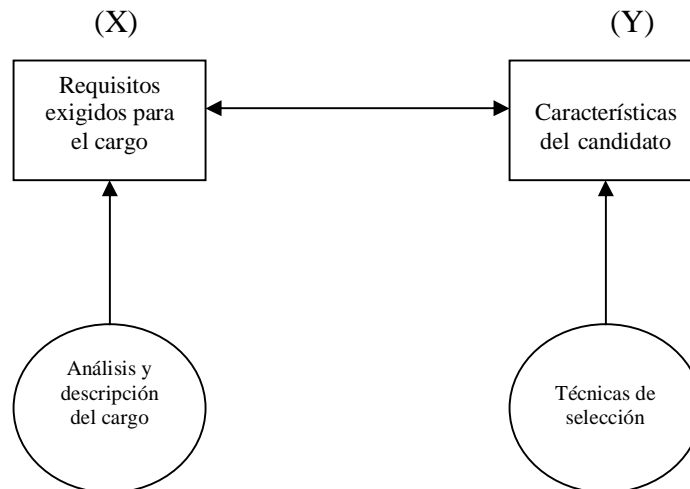
Los especialistas en recursos humanos definen este proceso como: “La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados , para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Y continúan diciendo que la selección básicamente es un proceso de comparación y de decisión entre dos variables que son:

1. Los requisitos exigidos por el cargo vacante, (X).
2. Las características ofrecidas por los candidatos (Y), como podemos observar en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA No. 3

LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN ENTRE DOS VARIABLES



Tomado de Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 187.

La comparación de estas variables es una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de recursos humanos de la organización, que cuenta con psicólogos para la realización de esta tarea, con el propósito que el proceso de selección sea sustentado sobre bases científicas y estadísticamente definidas. Posterior a la comparación, el seleccionador presenta ante el jefe de línea los candidatos aprobados, la decisión última de rechazar o aceptar es responsabilidad del organismo solicitante.



Los especialistas en recursos humanos proponen las siguientes fases para la selección de candidatos.

- a. Solicitud de empleo: consiste en usar un formato de solicitud, para tener una idea rápida de las cualidades del solicitante y contiene la siguiente información:
 - Datos generales, experiencia laboral, en orden cronológico principiando por las experiencias más recientes, estudios realizados, pasatiempos preferidos, sueldo pretendido, fecha en que puede empezar a trabajar, referencias laborales y personales.

- b. Pruebas: una prueba se puede definir como un procedimiento sistemático para ejemplificar el comportamiento humano, las pruebas se usan para comparar la conducta de dos o más personas y pretenden demostrar varios aspectos del comportamiento de un individuo o de su desempeño y actitud. Las pruebas se pueden clasificar así:
 - De aptitud, estas miden la capacidad latente y potencial, algunas miden la inteligencia, mientras que otras miden las destrezas mecánica, pericia, percepción.
 - De desempeño, estas miden la eficiencia, como resultado de capacitación o experiencia anterior.
 - De interés vocacional, son inventarios de lo que agrada y desagrada en relación con los puestos, capacitación y actividades recreativas.
 - De personalidad, básicamente dan una idea de la actitud de la persona ante una situación.
 - De trabajo, la efectúa el futuro jefe inmediato para comprobar la idoneidad del candidato.
 - El examen médico de admisión reviste importancia para comprobar la salud física del candidato.

- c. Entrevistas: es un encuentro convenido entre dos o más personas con un objetivo. La entrevista es el factor que más influye en la decisión final con respecto a la aceptación o rechazo de un candidato. La entrevista de selección tiene numerosos objetivos, puede hacerse una entrevista inicial o preliminar, su objetivo es detectar los aspectos más relevantes del candidato y la relación con los requerimientos del puesto, ampliar y completar información que no se ha cubierto, la entrevista de decisión la cual estará a cargo del jefe inmediato solicitante del personal.

- d. Investigación de referencias: tiene como objetivo conocer lo que el candidato ha hecho en el pasado. Las fuentes de información incluyen: oficinas de colegios y universidades, empleos anteriores referencias relacionadas con la vida, la conducta y el trabajo del candidato.

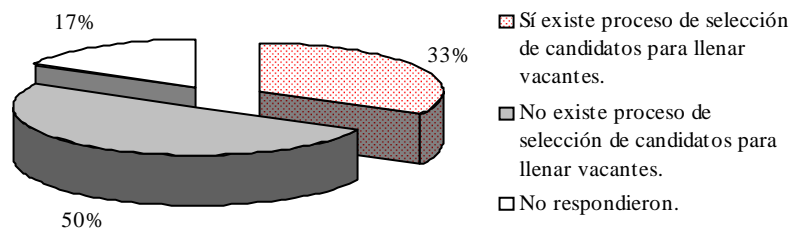


- e. Contratación: es la última fase de la selección y consiste en haber finalizado con satisfacción todas las fases anteriores, por lo que se procede la contratación y la inducción general y la inducción al puesto, para lograr una actitud positiva futura del nuevo empleado.

Retomando los resultados del trabajo de campo y como se aprecia en la gráfica No. 4, un 33% de los informantes manifiesta que el proceso de selección de los recursos humano para llenar vacantes es efectuado por el jefe inmediato, el alcalde (quien es el que virtualmente decide) o una comisión específica que no es idónea y que no realizan todos los pasos del proceso, manejando criterios subjetivos (presiones, compromisos políticos) pero que no se ajustan a un criterio técnico como son los requisitos del puesto, ni cada una de las etapas descritas anteriormente para así decidir contratar a la persona idónea.

GRAFICA No. 4

SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

En conclusión podemos decir que en relación a esta función de la gestión de recursos humano, la Municipalidad de San Pedro Sac, San Marcos no se ajusta a los lineamientos de reclutamiento y selección de personal, propuestos por los teóricos en administración de recursos humanos, por lo que puede existir fallas e improvisaciones en la escogencia de los recursos humanos.

3.4. ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES

En las organizaciones, uno de los aspectos más importantes es el que se relaciona con las políticas de compensaciones.



Para efectos de compensación al trabajo en las organizaciones, se entiende por remuneración “todo cuanto el empleado recibe directa e indirectamente como consecuencia de un trabajo que desarrolla en una organización”.¹⁴

El trabajo es un gasto de energía y de esfuerzo para algún propósito, el trabajo es retribuido por el empleador al empleado en función del servicio que éste presta y al cargo que ocupa dentro de la organización.

“Siendo el salario la principal recompensa en las organizaciones es necesario definir que hay dos clases de salarios: el *salario directo*, es aquel que se recibe exclusivamente como contraprestación al servicio del cargo ocupado y *salario indirecto*, es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

El salario indirecto incluye: gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales (inseguridad, insalubridad, de trabajo nocturno) participación en las utilidades, horas extras así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo ...).”

La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración, que es todo cuanto el empleado recibe como consecuencia de su trabajo en la organización. Así las remuneración es género el salario es especie.”

Los teóricos en administración de recursos humanos, definen *a la administración de salarios* como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer y mantener estructura de salarios equitativas y justas en la organización. Y dicen que estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscando entonces el equilibrio interno de estos salarios.
2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscando entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y clasificación de cargos, sobre un programa de análisis y descripción de cargos. El equilibrio externo se alcanza por medio de investigaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios, con estas informaciones interna y externa la organización define *una política salarial*. Normalizando los procedimientos en relación a la remuneración de personal.

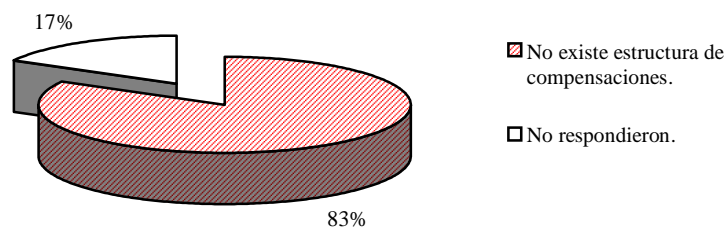
¹⁴ Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 302.



Analizando los resultados del trabajo de campo en esta municipalidad, el 83% de los encuestados manifestó que no existe estructura de salarios, mientras que un 17 % no respondió, como se visualiza en la siguiente gráfica.

GRAFICA No. 5

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

Al no existir una estructura de salarios, los criterios que se toman en cuenta para determinar salarios son: el puesto de trabajo, la capacidad económica de la municipalidad, el salario mínimo, disposiciones legales y nivel educativo.

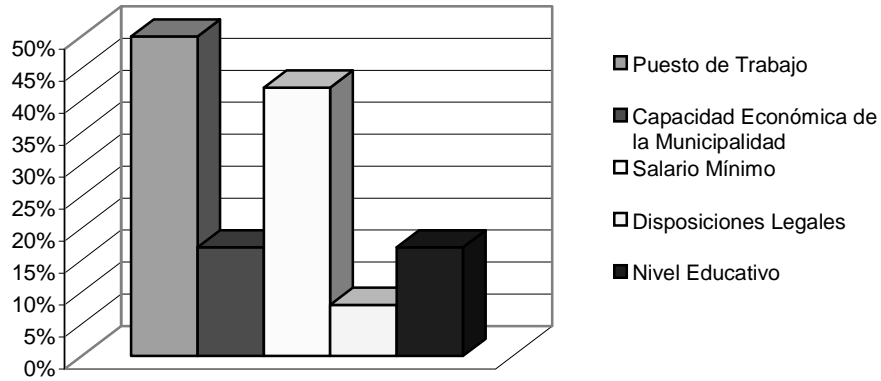
Con respecto al salario mínimo y su fijación, el Código de Trabajo en su artículo 103 dice: “Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia”. Es importante mencionar que entre los criterios para fijar salarios en esta municipalidad, el 42% de los encuestados respondió que se toma en cuenta el salario mínimo, lo cual afecta al trabajador dadas las condiciones actuales del costo de la canasta básica y de otros productos medicinales, educativos, ropa y calzado, más aún si no goza de prestaciones laborales. Con respecto al otro criterio que es el puesto de trabajo, no existe evaluación técnica de los cargos.

Teniendo en cuenta que en las organizaciones cada cargo tiene su valor y sólo se puede retribuir con equidad y justicia si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás y en relación al mercado laboral, cuando no se toman en cuenta estos criterios técnicos, que incluyen la evaluación y clasificación de cargos mediante técnicas que los especialistas aplican para tal efecto, la gestión de recursos humanos no responderá a los lineamientos teóricos y metodológicos de la administración de recursos humanos.



GRAFICA No. 6

CRITERIOS PARA DETERMINAR SALARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.

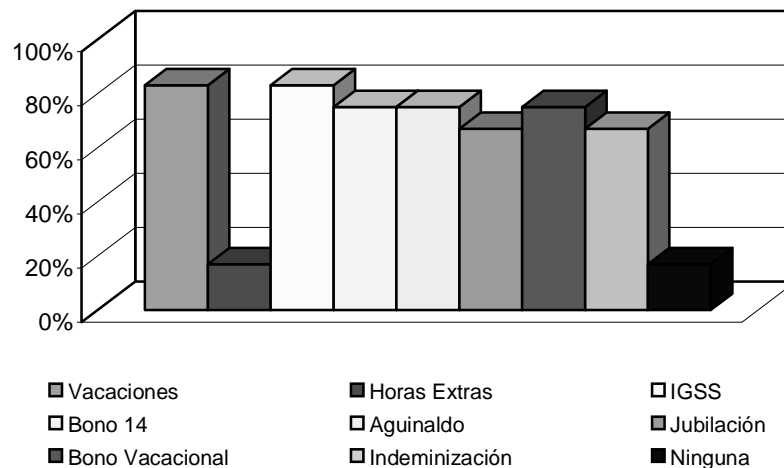


FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

Respecto a las prestaciones laborales que tienen los empleados de esta municipalidad, como se puede apreciar en la siguiente gráfica, los que están comprendidos en el reglón 011, manifestaron tener: vacaciones, seguro social (IGSS), pago de bono 14, aguinaldo, jubilación, bono vacacional e indemnización; mientras que los empleados que se encuentran en el reglón 029 no gozan de ninguna de estas prestaciones; por lo que únicamente se remunera su trabajo con el salario directo.

GRAFICA No. 7

PRESTACIONES LABORALES A LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.





3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. Los principales métodos de esta evaluación son:

- Métodos de escalas gráficas.
- Métodos de elección forzada.
- Métodos de investigación de campo.
- Métodos de comparación por pares.
- Métodos de frases descriptivas.
- Métodos mixtos.

En cualquiera de estos métodos la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema; la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las disonancias entre el superior y el subordinado”.⁵

Los especialistas de administración de recursos humanos consideran que la evaluación del desempeño es un medio, una herramienta y no un fin en si mismo. Es útil para obtener datos importantes que puedan registrarse, procesarse y utilizarse para tomar decisiones tendientes a incrementar el desempeño humano dentro de la organización.

Se ha dicho también que para lograr la eficacia de la evaluación del desempeño, ésta debe basarse en los resultados de la actividad del hombre o la mujer en el trabajo y no únicamente en las características personales.

3.5.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

3.5.1.1. Objetivos Fundamentales:

- Permitir condiciones del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento del recurso humano, como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por otra los objetivos personales.

⁵ Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 287.



3.5.1.2. Objetivos Intermedios¹⁵:

- Lograr la adecuación del individuo a las funciones del cargo.
- Capacitar permanentemente al servidor de la organización.
- Promover de puesto al trabajador dentro de la organización.
- Otorgar incentivos salariales a trabajadores con buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Promover el autoperfeccionamiento de los empleados.
- Implementar un sistema de información básica para el fomento de la investigación en el área de recursos humanos.
- Establecer estímulos a la mayor productividad de los trabajadores.

3.5.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño tiene beneficios tanto para el trabajador, como para los jefes y a la propia organización.

3.5.2.1. Beneficio para los Jefes:

- Evaluar mejor el desempeño de los subordinados, debiendo contar y aplicar un sistema de medición objetiva.
- Mejorar el patrón de comportamiento de los trabajadores.
- Informar a los trabajadores la mecánica de evaluación de desempeño y su rendimiento en la empresa.

3.5.2.2. Beneficios para el Trabajador:

- Conocer los comportamientos y el nivel de desempeño que la organización requiere.
- Conocer que espera el jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- Saber cuáles son las acciones que la organización toma para mejorar su desempeño, y de las propias que el trabajador debe implementar para el mismo fin.
- Hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo personal.

3.5.2.3. Beneficios para la Empresa:

- La organización está en condiciones de evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan capacitación y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, así como seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción y transferencia.
- Dinamizar la política de recurso humanos de la empresa.

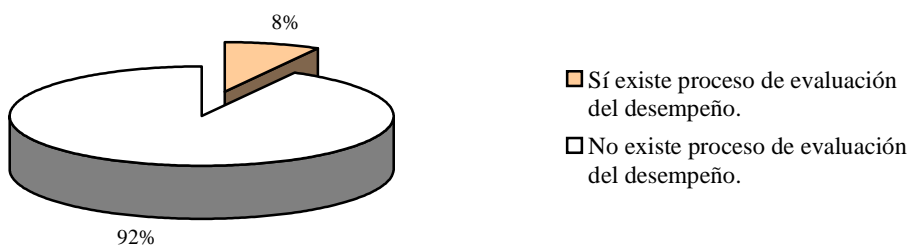
¹⁵ Antillón, Lizandro. (2005). Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos. USAC. Quetzaltenango. Página 28.



De acuerdo a los resultados del trabajo de campo representados en la gráfica número 8, el 92% de los encuestados manifiestan que en esta municipalidad no existen procesos de evaluación de desempeño con criterios técnicos y metodológicos, como se menciona en párrafos anteriores, mientras que el 8% expresó que si existe este proceso y que es el jefe inmediato quien lo realiza, sin embargo no especifican con que frecuencia y cuáles son las técnicas por medio de las cuales se realiza.

GRAFICA No. 8

EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN
LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

Siendo la evaluación del desempeño una función importante de la administración de recursos humanos, que describe de forma objetiva la manera como el empleado está llevando a cabo las funciones de su puesto, implica que debe ser un proceso coordinado, planificado y ordenado para toda la organización, utilizando métodos y técnicas objetivas, conocimiento de las partes involucradas o a evaluar y utilizando herramientas pertinentes como por ejemplo la descripción del puesto, que nos da idea clara de los conocimientos, habilidades y condiciones necesarias para la realización de un trabajo. Cuando no se lleva a cabo esta importante función de la administración de recursos humanos, como en el caso de esta municipalidad, que tiene más de 200 empleados, y no hay una valoración sistemática y formal del desempeño, no se puede identificar necesidades reales de capacitación y desarrollo, no hay suficientes datos para el reclutamiento interno, no hay base para tomar decisiones respecto a promoción y transferencia para ocupar vacantes definitivas o en todo caso, para evaluar el final de la relación laboral.

3.6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación y desarrollo son dos funciones de la administración de recursos humanos que deben estar presentes en todas las organizaciones, para ayudar a alcanzar los objetivos de la misma, proporcionando a todos los empleados de todos los niveles oportunidades para obtener conocimientos, prácticas y desarrollo de actitudes deseadas por la organización.



“El entrenamiento es una inversión empresarial, destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos de la empresa”.¹⁶

Se considera entonces la capacitación no como un gasto sino como una inversión que posteriormente tendrá su retorno compensador para la organización. Los especialistas en recursos humanos proponen como objetivos de la capacitación los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas propias de la organización.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo continuo para el personal en sus cargos actuales como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada a propiciar el cambio de actitudes de las personas en relación a crear un clima satisfactorio entre los empleados, aumentar la adaptación, hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y control.

Continúan diciendo los teóricos que la responsabilidad primaria de la capacitación recae en el jefe inmediato, la función del órgano de recursos humanos es de asesoría, entre sus funciones están:

- Establecer las políticas y normas de capacitación dentro de la empresa.
- Colaborar con el inventario de necesidades de capacitación.
- Asesorar a aquellos que desarrollen actividades de capacitación.
- Evaluar y controlar resultados.

También estos especialistas nos dicen que para fines prácticos de la capacitación es necesario considerar las siguientes condiciones:

- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación?
- ¿Cuál es el contenido y los métodos que deben ser aplicados?
- ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?

La primera consideración implica objetivos orientados a perfeccionar al personal para desempeñar el cargo actual y prepararlo para ocupar en el futuro posiciones más altas dentro de la empresa.

La necesidad de capacitación no es más que la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado. Para conocer las necesidades de capacitación se debe hacer el inventario de necesidades, el cual puede efectuarse en tres dimensiones:

1. Analizar la organización, que implica conocer cuáles son los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, cuáles son sus recursos y como se distribuyen, el ambiente en el que se desenvuelve la organización, su crecimiento y cuál es su imagen. Este análisis servirá para establecer la filosofía

¹⁶ CEDE, Administración de Recursos Humanos. Seminario I.



de programas de capacitación para toda la organización y ayuda a resolver sobre el contenido de lo que debe enseñarse.

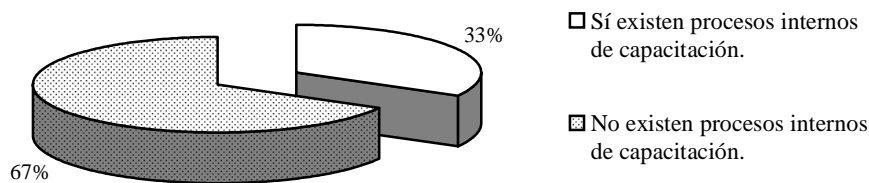
2. Análisis de los recursos humanos, este análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las necesidades presentes y futuras de la organización.
3. Análisis de las operaciones y tareas. Permite comprobar las habilidades, conocimientos, cualidades personales y responsabilidades exigidas para que el individuo realice eficientemente sus funciones.

Una necesidad de capacitación a nivel de cargo es una discrepancia entre los requisitos del cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

“El desarrollo profesional tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos para el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas. Obedece a un programa preestablecido y tiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa”.¹⁷

GRAFICA No. 9

PROCESO DE CAPACITACION EN LA MUNICIPALIDAD
DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

¹⁷ CEDE, Administración de Recursos Humanos. Seminario I.



Como se observa en la gráfica anterior el 67% de los informantes respondieron que no existen procesos internos de capacitación, mientras que el 33% manifiesta que si existen procesos de capacitación que no son institucionales ni sistemáticos más bien son efectuados por estudiantes (EPS) de la USAC y de otras organizaciones externas.

Para que la gestión de recursos humanos en esta municipalidad sea un proceso que se ajuste a los lineamientos teóricos de la administración de recursos humanos, la capacitación y desarrollo debe tomar en cuenta las necesidades de capacitación de acuerdo al inventario de necesidades, a los resultados de la evaluación del desempeño, a la filosofía de la organización y sus planes estratégicos, este aspecto debe ser una política de la municipalidad donde se debe dar espacio a los trabajadores y participar activamente en la identificación de necesidades. Llama la atención que algunas personas encuestadas manifestaron la necesidad de capacitación sobre los siguientes tópicos: relaciones interpersonales, atención al público, programas de computación, primeros auxilios y otros aspectos relacionados con su cargo. El desarrollo vendrá como consecuencia de un vigoroso programa interno de capacitación.

3.7. HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la vida y la salud de los trabajadores constituyen una prioridad, por ser estos recursos los más valiosos dentro de la organización.

“La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos a la salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo”.¹⁸

El objetivo fundamental de la higiene del trabajo es: prevenir daños a la salud del trabajador, evitando que se enferme y se ausente del trabajo en forma temporal o definitiva.

Se ha destacado la importancia del riesgo en las fábricas y trabajos de campo, pero no se debe restar importancia a los riesgos que tienen los trabajadores de oficina y trabajos administrativos. Las enfermedades de este grupo de personas pueden ocasionarse, por la postura en que se realiza el trabajo, condiciones ambientales tales como ruidos, iluminación, temperatura, y enfermedades producidas por la tensión nerviosa derivada de asumir altas responsabilidades y propias del puesto.

La seguridad del trabajo, es el conjunto de medidas técnicas educacionales, médicas psicológica empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo y a instruir y convencer a las personas acerca de la necesidad de establecer prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el trabajo satisfactorio.

¹⁸ Chiavenato, I. (1993), “Administración de Recursos Humanos”. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia. Página 361.



La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales:

- La prevención de accidentes.
- La prevención de robos.
- Prevención de incendios.

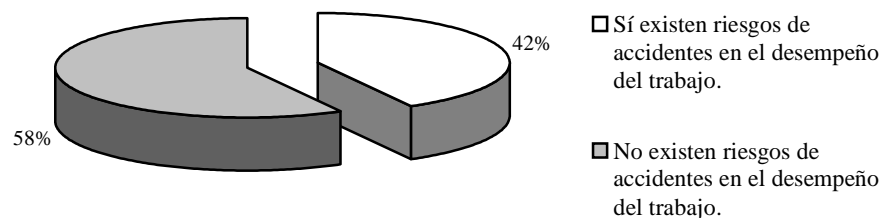
Un accidente o enfermedad laboral siempre causa trastornos administrativos y económicos para la organización. La legislación de Guatemala contempla en el Código de Trabajo las responsabilidades que tiene el empleador al crear un riesgo en el trabajo debe asumirlo económicamente, adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores, dirigidas a:

- Prevenir accidentes de trabajo.
- Prevenir enfermedades profesionales.
- Prevenir incendios.
- Proveer un ambiente sano de trabajo.
- Suministrar cuando sea necesario ropa y equipo de protección destinados a evitar accidentes.
- Efectuar constantes actividades de capacitación a todos los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.¹⁹

También todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las disposiciones del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir accidentes y enfermedades profesionales.²⁰

GRAFICA No. 10

SEGURIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.

¹⁹ Artículo 197. Código de Trabajo.

²⁰ Artículo 198. Código de Trabajo.



Como se aprecia en esta gráfica, el 42% manifiesta que si existen riesgos de accidentes en su trabajo, especialmente aquellos que se ejecutan al aire libre, como son: el tren de aseo, fontaneros, electricistas, guardabosques y personal de catastro. El 58% dice que no tiene riesgo de accidentes pero que si hay riesgo de robos, sustracción de documentos así como daños a la salud por causas atmosféricas y de infraestructura (humedad, iluminación, ventilación, ruidos, oficina no adecuada). En esta municipalidad no se cuenta con servicios médicos y de enfermería para atender a los empleados en alguna urgencia o accidente no hay botiquines de primeros auxilios y como vivimos en párrafos anterior no hay programas de capacitación tendientes a la protección física y mental del trabajador.

3.8. PLANEACIÓN DE CARRERA PROFESIONAL

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la carrera académica.

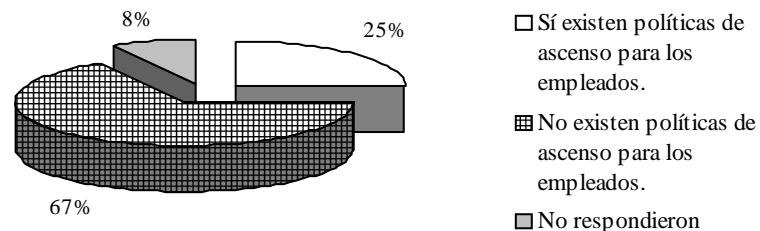
Si el departamento de personal lleva planes precisos de recursos humanos, y sabe cuáles son las necesidades de personal a futuro puede convertirse en un instrumento importante para planificar la carrera profesional.

Planeación de la carrera profesional: es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿cuál es el primer paso que debo dar? ¿a dónde quiero llegar?, constituyen la clave para el proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El órgano de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, es decir asesorar al interesado, aplicar pruebas, para identificar habilidades y potencialidades, pero en último término corresponde al interesado quien debe tener claros sus objetivos profesionales y tener en cuenta otros aspectos familiares, emocionales y personales.

GRAFICA No. 11

DESARROLLO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.



FUENTE: Investigación de Campo. Septiembre 2006.



Como se observa en la gráfica anterior, 67% de los entrevistados manifiestan que no hay políticas de ascenso para ocupar cargos con mejor salario o mejores condiciones de trabajo, sin embargo el 25% manifiestan que si hay oportunidades de ascenso y los criterios que se toman en cuenta en esta municipalidad son: antigüedad, actitudes, nivel académico alcanzado y en algunos casos favoritismos personales, cuando no se siguen los lineamientos teóricos y metodológicos de la gestión de recursos humanos, no habrá oportunidad a los trabajadores de planear adecuadamente su carrera profesional provocando en ellos frustración, desmotivación.



CONCLUSIONES.

La hipótesis de trabajo planteaba: “En la medida en que la gestión de recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos se ajuste a lineamientos teóricos y metodológicos de planeación, reclutamiento y selección, administración de las compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene y planificación de la carrera profesional; responderá a una adecuada planificación de recursos humanos”. Después de comparar los resultados obtenidos con lo que se hace de gestión y lo sugerido teórica y científicamente, se concluye que:

1. No se realiza una planeación técnica de las necesidades de recursos humanos, tanto de las necesidades temporales como de las definitivas, lo que repercute en una improvisación en el reclutamiento del recurso humano, al no cumplir con la función de atraer a los candidatos más calificados de acuerdo a las necesidades del puesto, quedando la selección y decisión de contratar a criterio del alcalde municipal quien basa su decisión en criterios subjetivos.
2. Respecto a la administración de las compensaciones, no hay normas y procedimientos tendientes a establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y justas, con relación a los cargos en la misma municipalidad y en relación al coste de vida actual, ya que, en la mayoría de los casos se toma como base el salario mínimo, el cual no satisface adecuadamente las necesidades de los trabajadores.
3. En esta municipalidad no se realiza evaluación alguna sobre el desempeño de los trabajadores, por lo que no es posible detectar necesidades de capacitación, que permitan mejorar el desempeño actual; tampoco permite establecer programas de incentivos, tanto económicos como morales, que estimulen y mantengan la fuerza de trabajo
4. Se realizan algunos programas de capacitación impartidos por estudiantes del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- de la USAC y de algunas organizaciones que apoyan a la municipalidad (Helvetas), pero que no responden a directrices derivadas de la evaluación del desempeño,
5. Se presentan riesgos en el desempeño de las labores, principalmente para los trabajadores de campo, por la naturaleza de las tareas, así como riesgos en la seguridad y resguardo de los bienes y documentos municipales (robos, sustracción de información). También existen daños a la salud debido a la humedad y mala ubicación de algunas oficinas (enfermedades respiratorias y del sistema óseo).
6. No existe una planificación de la carrera profesional del trabajador municipal, lo que desestimula la voluntad de trabajo y la aportación de esfuerzos.



Dadas las conclusiones, puede decirse que:

“La Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, no responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la gestión del recurso humano, por lo que se afirma que **no** se adecua a una verdadera y cierta administración de recursos humanos”.

Entre los hallazgos detectados se apreciaron los siguientes:

- a. No existe un órgano rector que se encargue de la administración profesional de los recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
- b. La centralización de la decisión sobre el recurso humano está en la autoridad municipal (alcalde) quien decide contrataciones, transferencias, permisos sin tomar en consideración criterios técnicos y científicos sino más bien eminentemente subjetivos.
- c. Insatisfacción del personal por políticas injustas, que estimulan la inequidad, el privilegio, desorden e inestabilidad del personal por rotaciones de puestos que no responden a necesidades de la organización, sino más bien de acomodamiento de personal.

Con base en lo anterior se considera necesario proponer la implementación de un órgano que se ocupe de la administración de recursos humanos en esta municipalidad, tomando en cuenta que son estos recursos los que determinan el éxito o el fracaso de una organización. La propuesta se denominará Implementación del Departamento de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.



PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos sobre el proceso de gestión de recursos humanos, que se entiende como la ejecución de las funciones de planeamiento, reclutamiento y selección, administración de las compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el trabajo y planeación de carrera profesional; el cual evidencia debilidades que afectan a los trabajadores y a la propia municipalidad en el cumplimiento de sus objetivos de servicio a la población.

Identificadas estas debilidades y retomando la inquietud inicial de la investigación de realizar una propuesta orientada a contribuir a mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos en esta municipalidad, se pone en consideración de las autoridades municipales una alternativa de solución para superar estas debilidades.

JUSTIFICACIÓN

El fenómeno de la globalización, los cambios en el entorno, la incursión de tecnología, nuevos servicios y desafíos -entre otros- implican nuevas maneras de hacer las cosas. La gestión de recursos humanos es el reto más importante al que se enfrentarán las organizaciones en la décadas venideras y las municipalidades tienen este desafío.

Entre los hallazgos del trabajo de campo se detectó que no existe un órgano rector que se encargue de la administración profesional de los recursos humanos en esta municipalidad. Y teniendo en cuenta que cuando no hay una gestión técnica, científica y humanista de los RRHH, hay riesgo de caer en la improvisación, desacierto en la toma de decisiones, por que no se logra atraer y seleccionar a los mejores candidatos para llenar las vacantes, proceso que requiere de conocimientos especializados que garanticen no solo atraer a candidatos fuera de la municipalidad sino también aquellos que están dentro y que esperan una oportunidad para ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía. También se detectó que la decisión de la contratación está centralizada en la persona del alcalde municipal, cargo que se renueva a cada cuatro años al cual puede acceder cualquier ciudadano electo libre y popularmente con el consiguiente riesgo de no tener en su haber conocimientos técnicos y científicos que conlleven a fallas que desestimen el desempeño de los empleados, de lugar a favoritismos y compromisos personales y político partidistas, que en determinado momento puede suscitarse lo cual ocasiona malestar e insatisfacción entre los empleados.

También se considera importante que en las municipalidades como en todas las instituciones de servicio se evalúe el desempeño de sus empleados, descubrir las brechas entre el desempeño actual y las funciones de la descripción del puesto, un departamento de



recursos humanos impulsará políticas de evaluación de desempeño y propondrá un plan vigoroso de capacitación sobre bases reales.

El departamento de recursos humanos también deberá impulsar una adecuada política relacionada con la seguridad y la higiene de los trabajadores, por que existen riesgos de accidentes en el trabajo especialmente el trabajo de campo, hay riesgo en la custodia de documentos y bienes municipales, así como riesgo de daño a la salud por infraestructura, factores climáticos y del estrés propio del trabajo.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL.

- Mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, a través de la implementación de un departamento específico que realice este trabajo en forma científica técnica y humanista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Proponer el marco filosófico del departamento de recursos humanos, la organización, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para garantizar su implementación y adecuado funcionamiento.
- Describir las funciones del departamento, perfiles de los puestos, así como las especificaciones correspondientes del personal.
- Poner en consideración de las autoridades municipales de turno así como a los futuros candidatos esta propuesta como una alternativa de solución para las debilidades detectadas.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se propone a las autoridades de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, la creación e implementación de un área definida dentro de la estructura organizativa, cuyo gerente tenga competencia y autoridad para la gestión de los recursos humanos en esta municipalidad.

El departamento tendrá responsabilidades de: asesoría, consejería, y consultoría así como actividades especializadas de reclutamiento, selección, análisis y descripción de cargos, impulsar las políticas de administración de las remuneraciones, seguridad e higiene, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y planeación de carrera.



FILOSOFIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- Visión

Ser una unidad de organización, que responda a los lineamiento teóricos y metodológicos de una adecuada administración de recursos humanos

- Misión

Atraer, mantener y desarrollar una fuerza de trabajo que responda a la filosofía de servicio a la comunidad del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General:

- a. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos, con conocimientos, habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos organizacionales y personales.

Objetivos Específicos:

- a. Garantizar en forma constante y adecuada que la municipalidad cuente con el personal que necesita mediante un proceso de atraer y seleccionar a los mejores candidatos para las vacantes disponibles.
- b. Impulsar políticas y programas de capacitación que preparen al personal para tener competencia en tareas inmediatas y propiciar el desarrollo dentro de la municipalidad.
- c. Establecer políticas generales de evaluación del desempeño y proponer programas de capacitación derivadas de ellas.
- d. Proponer e impulsar políticas de compensación para los empleados de esta municipalidad para contar con una fuerza laboral bien motivada.
- e. Lograr la eficiencia y eficacia organizacional con los recursos humanos disponibles.



REQUISITOS MINIMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

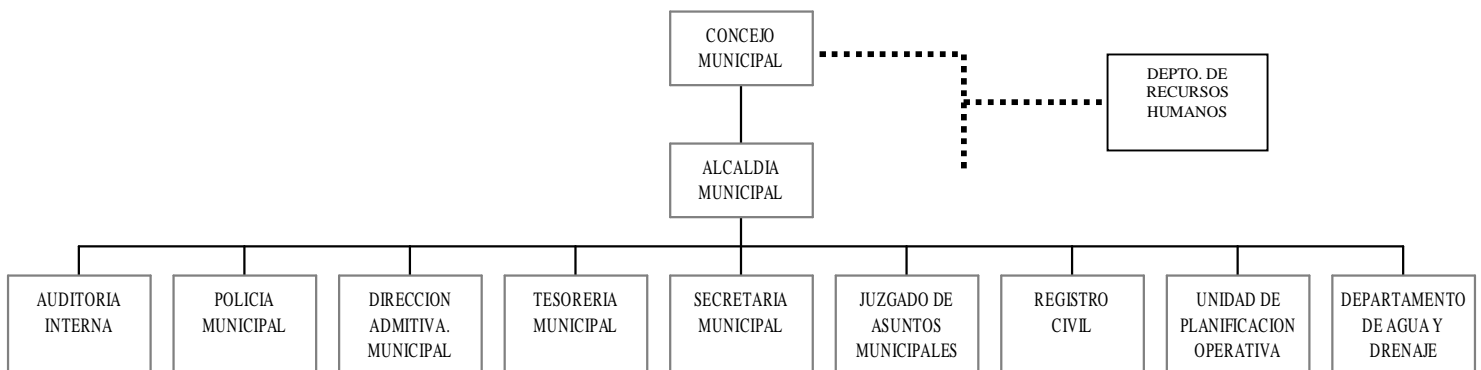
- Objetivos verificables.
- Una posición en la estructura organizativa.
- Idea clara de las actividades y deberes.
- Un área de autoridad precisa para que las personas que ejerzan una función, sepan qué pueden hacer para cumplir las metas.
- Adecuado suministro de la información necesaria.
- Recurso humano idóneo.
- Otros instrumentos indispensables para su ejercicio, ambientes físicos, recursos materiales y financieros.

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Se propone que la posición dentro del organigrama sea de staff, asesorando a todos los jefes de las distintas dependencias, así como al alcalde y concejo municipal en materia de recursos humanos, como se presenta en la siguiente gráfica.

DIAGRAMA No. 4

INSERCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SAC, SAN MARCOS.

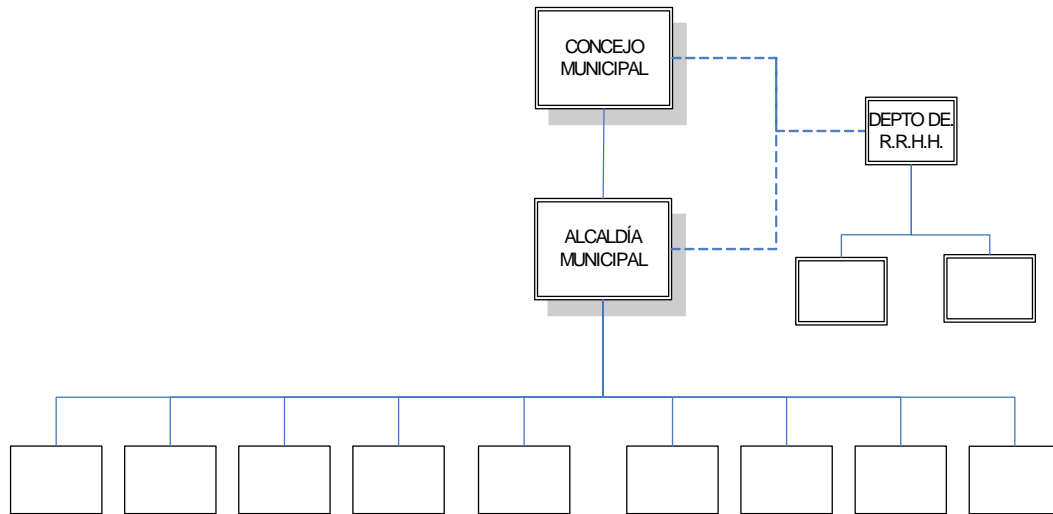




ESTRUCTURA DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

DIAGRAMA No. 5

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH.



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las necesidades temporales y definitivas, necesidades de capacitación y desarrollo, políticas de compensaciones, evaluación del desempeño, seguridad e higiene, planeación de carrera profesional.
- Mantener actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asesorar oportunamente al personal municipal sobre aspectos relacionados con los recursos humanos.
- Tramitar y ejecutar la incorporación, promoción, transferencia, retiro del personal, así como lo relativo a licencias, permisos y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y certificaciones que requiera el personal de la municipalidad.



-
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
 - Mantener actualizado el análisis y descripción de cargos.

 - Coordinar con otros departamentos en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
 - Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
 - Supervisar las medidas de seguridad que aplican en las distintas dependencias de la municipalidad, así como todas aquellas medidas tendientes a prevenir enfermedades laborales.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- **Gerente de Recursos Humanos.**

“El puesto de gerente de recursos humanos no existe en esta municipalidad, por lo que se procedió a revisar la teoría gerencial y el análisis de puestos; una vez obtenida esta información se procedió a la descripción tomando en cuenta el mercado de recursos humanos, la capacidad de pago de la municipalidad y la opinión de personas que trabajan en este campo para las especificaciones respectivas “Entendiéndose como descripción del puesto una forma escrita que explique los deberes, las condiciones de trabajo y aspectos relevantes de un puesto específico”²¹

²¹ Folleto policopiado. (2006). Clases del Módulo de Administración de Recursos Humanos de la Maestría en Administración de Servicios de Salud.

TABLA No. 1
PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos. ▪ Departamento: Recursos Humanos. ▪ Código del puesto: DRH/MSP-001 ▪ Área de trabajo: Administrativa. ▪ Horario de trabajo: 8:00 – 12:00 horas. 14:00 – 18:00 horas. ▪ Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal. ▪ Salario: De acuerdo a conocimientos y experiencia. Prestaciones laborales de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General: Responsable de dirigir la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad, de buscar y mantener una fuerza de trabajo idónea y motivada, de impulsar políticas efectivas que coadyuven a mantener un clima laboral de confianza, de mejoramiento continuo y prevención del riesgo laboral. Trabaja directamente con el alcalde, los jefes de las distintas dependencias asesorándolos, coordinando con ellos procesos de capacitación y evaluación del desempeño. Tendrá a su cargo actividades específicas de reclutamiento y selección, administración de las compensaciones, higiene y seguridad, y otras políticas de recursos humanos. ▪ Específicas: Funciones Primarias. Planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de Recursos Humanos de la municipalidad. Operativizar las políticas de personal de la municipalidad. Proyectar y coordinar programas de capacitación y desarrollo para los empleados. Proyectar y coordinar programas de evaluación de desempeño para los empleados de los diferentes departamentos. Dar a cada jefe de departamento o sección asesoría, consultoría y consejería con respecto a normas y procedimientos con relación a la gestión de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos: Académicos. Psicólogo industrial o administrador de empresas; deseable postgrado en Administración de Recursos Humanos con conocimiento de las leyes laborales vigentes en el país. ▪ Habilidades: Habilidad conceptual. Capacidad mental de evaluar, analizar y diagnosticar situaciones complejas. Habilidad de diseño. Capacidad de resolver problemas, diseñar soluciones y alternativas contingenciales. Habilidad técnica. Uso diestro de técnicas psicométricas y otras propias de la especialidad de administración de recursos humanos. Habilidad humana. Capacidad de trabajar con otras personas, entenderlas, motivarlas e impulsar el trabajo cooperativo y de equipo.

CONTINUACIÓN TABLA No. 1

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos. ▪ Departamento: Recursos Humanos. ▪ Código del puesto: DRH/MSP-001 ▪ Área de trabajo: Administrativa. ▪ Horario de trabajo: 8:00 – 12:00 horas. 14:00 – 18:00 horas. ▪ Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Específicas: Funciones Primarias. Prestar servicios especializados, tales como reclutamiento, selección, análisis y evaluación de cargos y otros; hacer llegar las propuestas y recomendaciones pertinentes a donde corresponda para tomar decisiones adecuadas y oportunas. Mantener un sistema de registro de información ágil, confiable y actualizada de los procesos de gestión de personal. Participar en la planificación estratégica de la municipalidad. Preparar informes, estadísticas y memoria de actividades anuales. Funciones Secundarias. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado-municipalidad. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa. Dirigir el plan de carrera profesional en la organización. Funciones ocasionales. Inspeccionar la operativización de higiene y seguridad laboral. Mediar en conflictos entre empleados. Coordinar los eventos sociales y culturales en la municipalidad. 	<p>Otras habilidades. Comunicación, liderazgo, manejo de programas en ambiente Windows.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: Deseable en puestos similares. ▪ Condiciones de trabajo y de esfuerzo: Trabajo de escritorio en oficina, con esfuerzo mental y ocasionalmente trabajo de campo que requiere esfuerzo físico.

TABLA No. 2
PERFIL DEL PUESTO DE ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos. ▪ Departamento: Recursos Humanos. ▪ Código del puesto: DRH/MSP-002 ▪ Área de trabajo: Administrativa. ▪ Horario de trabajo: 8:00 – 12:00 horas. 14:00 – 18:00 horas. ▪ Jefe inmediato superior: Gerente de Recursos Humanos. ▪ Salario: De acuerdo a conocimientos y experiencia. Prestaciones laborales de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General: Apoyar al gerente en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, administración de las compensaciones, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene laboral y otras políticas relacionadas con la administración de recursos humanos. ▪ Específicas: Apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Realizar proceso de inducción general a empleados nuevos, utilizando manuales correspondientes. Apoyar procesos de capacitación. Llevar estadísticas de los procesos efectuados. Apoyar el proceso de análisis de puestos. Llevar estadísticas de rotación de personal, licencias, vacaciones, permisos, ausencias y suspensiones. Realizar informes mensuales solicitados por el Gerente de Recursos Humanos. Organizar y mantener al día el archivo del personal. Atender solicitudes de certificaciones de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos: Académicos. Técnico en administración de empresas. Conocimientos adicionales deseables en manejo de programas en ambiente Windows, pruebas psicométricas y otras técnicas de la especialidad de recursos humanos. ▪ Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía, capacidad de motivar a los empleados y de trabajar en equipo. ▪ Experiencia Deseable dos años en puesto similar.



CONTINUACIÓN TABLA No. 2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos.▪ Departamento: Recursos Humanos.▪ Código del puesto: DRH/MSP-002▪ Área de trabajo: Administrativa.▪ Horario de trabajo: 8:00 – 12:00 horas. 14:00 – 18:00 horas.▪ Jefe inmediato superior: Gerente de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Específicas: Promover el bienestar de los trabajadores y fomentar las buenas relaciones interpersonales. Apoyar las actividades sociales y culturales organizadas por el Departamento de Recursos Humanos. Representar al Gerente de Recursos Humanos en su ausencia.	

TABLA No. 3
PERFIL DEL PUESTO DE SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del puesto: Secretaria de Recursos Humanos. ▪ Departamento: Recursos Humanos. ▪ Código del puesto: DRH/MSP-003 ▪ Área de trabajo: Administrativa. ▪ Horario de trabajo: 8:00 – 12:00 horas. 14:00 – 18:00 horas. ▪ Jefe inmediato superior: Gerente de Recursos Humanos. ▪ Salario: De acuerdo a conocimientos y experiencia. Prestaciones laborales de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General: Apoyar en el manejo de documentación de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, así como en las coordinaciones delegadas por el gerente de recursos humanos. ▪ Específicas: Recepcionar, archivar y entregar la documentación a donde corresponda. Atender al cliente interno y externo cuando acuda al departamento de recursos humanos. Apoyar la gestión del Departamento de Recursos Humanos. Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos del departamento. Preparar la documentación y los informes del departamento. Enviar y recibir la documentación correspondiente de los usuarios del departamento. Recibir y efectuar llamadas telefónicas del departamento. Manejo del fax y correo electrónico. Archivar la documentación del Departamento de Recursos Humanos. Atender y orientar con buen trato y calidez a los usuarios del Departamento de Recursos Humanos cuando acudan a él. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos: Académicos. Secretaria comercial. Conocimientos en manejo de programas en ambiente Windows. ▪ Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía, capacidad de trabajar en equipo. ▪ Experiencia Deseable dos años en puesto similar, no indispensable.



RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Recursos Humanos.

- Gerente de Recursos Humanos, según perfil del cargo (1).
- Asistente de Recursos Humanos (1).
- Secretaria del Departamento de Recursos Humanos (1).

Recursos Materiales.

- Oficina ubicada en el edificio municipal con área para secretaría, área para el asistente y área para el gerente.
- Tres escritorios de metal con su respectivas sillas de metal.
- Dos archivadores, de cuatro gavetas cada uno.
- Una computadora con impresora.
- Útiles y enseres de oficina.
- Papelería para organizar el archivo.

Recursos Financieros.

- Renglón presupuestario para pagar los salarios mensuales
- Partida presupuestaria para la compra de muebles de oficina, equipo de cómputo y enseres de oficina.

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.

Esta propuesta será presentada al alcalde y concejo municipal, son ellos los que tomarán la decisión de darle vida, dado que la municipalidad tiene autonomía y maneja su propio presupuesto. El único fin de la propuesta es mejorar la forma de hacer gestión de recursos humanos en esta municipalidad.



BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (1998). Centro de Desarrollo Empresarial de Recursos Humanos. A.G.G. Seminario I.
2. ANTILLÓN, LIZANDRO. (2005). LA EFICACIA Y EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES TECNICOS ADMINISTRATIVOS Y SUS EFECTOS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDAN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE EL QUICHE. Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos. USAC. Quetzaltenango.
3. APUNTES DE CLASE. (2002), CUNOC. Maestría de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas. USAC. Quetzaltenango.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. (1994). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 2ª. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia.
5. CODIGO MUNICIPAL. (1,994). Decreto legislativo 12-2002. Edición Nueva.
6. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. (1995). Edición Conmemorativa Día del Maestro.
7. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO (1990). Ediciones Océano, Barcelona, España.
8. DICCIONARIO GEOGRÁFICO DE GUATEMALA. (1983). Instituto Geográfico Nacional. Editado por Tipografía Nacional de Guatemala.
9. DIAGNÓSTICO DE SALUD DEL CASCO URBANO DE SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS. (2004). Escuela de Auxiliares de Enfermería de San Marcos.
10. DESLER, GARY. (1996). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. D.F.
11. GODÍNEZ GODÍNEZ, J.J. (1998). PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCION DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS. Tesis de Grado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería.
12. GOODSTEIN, LEONARD. et.al. (1998). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. Editorial McGraw- Hill. Bogotá, Colombia.



-
13. HERNÁNDEZ, SAMPIERI ROBERTO. (2000). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 2ª. Edición. Editorial Mac Graw Hill. México.
 14. IDENTIDAD OCCIDENTAL, Revista Cultural. Junio 2005.
 15. KOONTZ, HAROLD. et.al. (1998). ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
 16. LEY DE SERVICIO MUNICIPAL. (2001). Decreto legislativo No. 1-87. Impresos Don Carlos. Guatemala.
 17. MUNICH GALINDO, GARCIA MARTINEZ. (1989). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. 4ª. Edición. Editorial Trillas. México.
 18. RAMÍREZ, MARGARITA. et al. (1993). TRADICIÓN Y MODERNIDAD. Lecturas sobre la Cultura Maya Actual. Instituto de Lingüística Universidad Rafael Landívar. Guatemala
 19. SALLENAVE, JEAN PAUL. (1994). LA GERENCIA INTEGRAL. Editorial Norma. México.
 20. STRAUSS, SAYLES. (1994). PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall. México.
 21. STONER F. JAMES A. et al. (1994). ADMINISTRACIÓN. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
 22. SAQUIMUX, NERY. et. al. (2000). COMO ELABORAR UN DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. 1ª Edición. Tomo I. Editorial CONSUROC-USAC. Guatemala.
 23. SAQUIMUX, NERY. (2002) ASPECTOS TÉCNICOS SOBRE INFORMES DE INVESTIGACIÓN. Colección Textos No. 4. CONSUROC-USAC. Guatemala.
 24. ZENÓN VELÁSQUEZ, EDMUNDO. (1992). MONOGRAFÍA DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS. Editorial Tipografía Nacional, Guatemala. C.A.



ANEXOS

DISEÑO DE INVESTIGACION

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS.

1. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a las observaciones ordinarias y secuenciales, así como a las referencias de algunos funcionarios municipales, vecinos inconformes, noticias en los medios de comunicación social obtenidas previamente a la formulación del presente problema, se pudo determinar que en esta municipalidad existen problemas en el interior y en la proyección de la misma a la población del municipio, toda vez que la municipalidad es una institución de servicios y de atención a las necesidades de los habitantes.

Lo anterior se refleja en la atención que se brinda al público que acude en demanda de servicios, escasez del servicio de agua potable, insuficiencia de servicios básicos de saneamiento del medio (drenajes, extracción de desechos sólidos, proliferación de basureros clandestinos, especialmente en el casco urbano), desorden en el tránsito vehicular, ventas callejeras y aumento de la población migrante y de la economía informal.

Así mismo, se percibe malestar en la población al no ser atendidas sus necesidades con prontitud y buen trato por parte del personal que ahí labora; a lo anterior se suman conflictos internos, problemas legales, intervención político partidista; dando como resultado actitudes negativas entre los empleados, temor de despido, incertidumbre, desconfianza y confrontación con la autoridades de turno.

Por lo que se considera conveniente investigar cuáles son las causas que generan estos conflictos internos y malestar en la población del municipio.

Este estudio pretende además, proponer a las instancias municipales algunos cambios derivados de debilidades encontradas, tomando como base los lineamientos teóricos y metodológicos de la especialidad de recursos humanos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San marcos, es una entidad pública y de servicio, es ahí donde acuden los vecinos para resolver sus necesidades de servicios esenciales, entre los cuáles se pueden mencionar: agua potable, alcantarillado, licencias de construcción, alumbrado público e intra domiciliar, disposición de desechos sólidos, mercados, cementerios, licencias para la regulación de transportes, documentos en el registro civil, pagos de tasas y arbitrios, entre otros servicios que son de competencia municipal.



Entre las observaciones y entrevistas que se efectuaron previamente a la formulación del problema se encontró que las autoridades con muy buena voluntad quieren organizar algunos servicios al interior de la municipalidad, pero que no han encontrado buena disposición entre los empleados, más bien resistencia a los cambios, poca colaboración y desconfianza.

La administración de recursos humanos, implica un proceso que permite conquistar y mantener personas en la organización que den el máximo de sí mismas en su trabajo con una actitud positiva y favorable para beneficio propio y de la empresa.

Por lo tanto este proceso debe iniciarse con una decisión acertada respecto a cuáles serán las fuerzas de trabajo y talentos humanos necesarios para cumplir con las metas de las municipalidades a futuro. También requiere atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar las vacantes, lo que implica buscarlos dentro y fuera de la municipalidad mediante medios de comunicación eficaces, aplicando técnicas de selección para escoger a la persona indicada para el puesto vacante. Cuando este proceso no se aplica en las municipalidades se ha observado que queda a discreción del consejo o del alcalde municipal contratar a las personas para llenar las vacantes, aunque muchas veces no llenen los requisitos que el puesto exige, ocasionando malestar entre el jefe inmediato y los demás empleados.

Se nos ha informado que en esta municipalidad no existen programas de capacitación, ni se prevé planes de desarrollo de nuevos cuadros a futuro; que no hay un sistema de compensaciones equitativo y justo; que no se realiza evaluación del desempeño y que no hay políticas para la seguridad y prevención de enfermedades laborales. Siendo las anteriores las principales funciones de la administración de recursos humanos, al no realizarlas se estará cayendo en la improvisación, desacierto en la toma de decisiones e incumplimiento de objetivos organizacionales. Todo lo mencionado redundará en la atención que se brinda al público, ocasionando demoras y malestar en los usuarios.

Por otra parte, los empleados manifiestan su inconformidad con la forma en que las autoridades abordan sus peticiones y necesidades, perciben que a ellas no les interesan sus problemas y necesidades así como sus sugerencias; que en la mayoría de los casos se dificulta el trabajo por carencias de equipo, de conocimientos, de habilidades y rotación de personal. También manifiestan que son muy pocas las medidas de seguridad en los trabajos de oficina y de campo, que no existen políticas adecuadas que garanticen la seguridad de los trabajadores, enfocándose en la prevención de robos, incendios, accidentes, agresiones verbales y físicas de parte de los usuarios dentro de las oficinas, así mismo de los trabajadores que desempeñan sus labores a cielo abierto. Al interactuar con algunos trabajadores operativos, llama la atención que desean programas de capacitación para cumplir a cabalidad con el puesto que desempeñan.

Por lo tanto se percibe desmotivación, insatisfacción y desconfianza entre los empleados al ser abordados.

No existe en esta municipalidad un ente encargado de atender las necesidades de los clientes internos en forma científica, técnica y humanizada.



Generalmente las municipalidades no hacen una efectiva administración de los recursos humanos lo que da lugar a la improvisación, el desorden administrativo, empirismo y la centralización del poder en manos de pocas personas quizás con buena voluntad pero carentes de conocimientos de esta importante especialidad de la administración.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ante esta situación, se formula la siguiente pregunta:

¿En qué medida la gestión de recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la administración de recursos humanos?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Evaluar si la gestión de recursos humanos, que se realiza en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la Administración de Recursos Humanos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Precisar si la contratación de personal responde a una planificación de necesidades de recursos humanos, así como a un adecuado proceso de reclutamiento y selección.
- Establecer si la estructura de las compensaciones, responde a los objetivos teóricos de las remuneraciones.
- Determinar la forma como se realiza la evaluación del desempeño y si está acorde a los lineamientos teóricos.
- Verificar si en el interior de la municipalidad se efectúan procesos de capacitación continua, derivadas del proceso de evaluación de desempeño.
- Evaluar si las condiciones de trabajo responden a criterios y normas de seguridad e higiene de la administración de recursos humanos.
- Precisar cómo son las relaciones laborales y de que manera inciden en los clientes internos.



5. DELIMITACION DEL PROBLEMA

5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.

El presente estudio se realizó en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, tomando como población a los jefes de las distintas dependencias.

DELIMITACIÓN TEMPORAL.

Este estudio es de tipo transversal sincrónico de carácter descriptivo.

DELIMITACIÓN TEÓRICA.

El estudio se ubica en el Área de Administración de Recursos Humanos.

6. HIPÓTESIS

“En la medida en que la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San marcos, se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, administración de las compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el trabajo y planeación de carrera profesional; responderá a una adecuada administración de recursos humanos”.

7. VARIABLES DE ESTUDIO

7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Gestión de recursos humanos

7.2. VARIABLES DEPENDIENTES.

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Administración de las compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Plan de carrera profesional.



8. OPERACIONALIZACION DE LA HIPÓTESIS

“En la medida en que la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación, reclutamiento y selección, administración de las compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el trabajo y planeación de carrera profesional; responderá a una adecuada administración de recursos humanos”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	REFERENTE EMPÍRICOS	UNIDADES DE ANALISIS
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	PLANEACION DE NECESIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades temporales. ▪ Necesidades definitivas. ▪ Necesidades a corto y largo plazo. ▪ Ventajas de la planeación de recursos humanos. 	Cuál es el procedimiento para detectar las necesidades de personal en los casos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas vacantes. ▪ Vacaciones. ▪ Licencias por enfermedad. ▪ Pre y post natal. ▪ Otras ausencias. 	Funcionarios municipales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcalde municipal. ▪ Miembros del Concejo Municipal. ▪ Jefes de las distintas dependencias y secciones de la municipalidad.
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento interno. ▪ Reclutamiento externo. ▪ Técnicas de reclutamiento. SELECCIÓN DE PERSONAL: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas. ▪ Pruebas. ▪ Entrevistas. ▪ Referencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien hace el proceso de reclutamiento. ▪ Como es el procedimiento de reclutamiento interno y externo. ▪ Se toman en cuenta requerimientos del puesto. ▪ Que canales utilizan para el reclutamiento interno y externo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuáles son los pasos que se siguen en la selección de personal. ▪ Quien hace este proceso. ▪ De no seguirse el proceso, como y quien selecciona al nuevo trabajador. ▪ La persona seleccionada responde a la descripción del puesto. 	Funcionarios municipales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcalde municipal. ▪ Miembros del Concejo Municipal. ▪ Jefes de las distintas dependencias y secciones de la municipalidad.



VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	REFERENTE EMPÍRICOS	UNIDADES DE ANALISIS
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de las compensaciones. ▪ Estructura de las compensaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cual es la estructura de las compensaciones. ▪ Aspectos que se toman en cuenta para determinar salarios. ▪ Prestaciones adicionales a las de ley. 	Funcionarios municipales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcalde municipal. ▪ Miembros del Concejo Municipal. Jefes de las distintas dependencias y secciones de la municipalidad.
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la evaluación del desempeño. ▪ Ventajas de la evaluación del desempeño. ▪ Proceso de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien efectúa la evaluación del desempeño. ▪ Criterios de la evaluación del desempeño. ▪ Implicaciones prácticas de la evaluación del desempeño. ▪ Frecuencia para realizar la evaluación del desempeño. ▪ Técnicas empleadas para efectuar la evaluación del desempeño. 	IDEM
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	CAPACITACION Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de capacitación. ▪ Beneficio de la capacitación a los empleados. ▪ Beneficios de la capacitación para la empresa. ▪ Formación de cuadros para ocupar niveles altos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para determinar necesidades de capacitación. ▪ Quien efectúa la capacitación. ▪ Participación de los empleados en la planificación y escogencia de contenidos. ▪ Formar de comunicar los resultados de la evaluación. ▪ Beneficios para la empresa de contar con empleados capacitados. 	IDEM



VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	REFERENTE EMPÍRICOS	UNIDADES DE ANALISIS
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones en que se realiza el trabajo.▪ Riesgos en el trabajo.▪ Accidentes laborales.▪ Salud física y mental adecuada.	<ul style="list-style-type: none">▪ Riesgo de accidentes y robos.▪ Riesgos de daño a la salud.▪ Políticas de seguridad e higiene.▪ Medidas de seguridad para prevenir accidentes y enfermedades en el trabajo.▪ Recreación y salud mental.	Funcionarios municipales: <ul style="list-style-type: none">▪ Alcalde municipal.▪ Miembros del Concejo Municipal. Jefes de las distintas dependencias y secciones de la municipalidad.
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	PLANEACION DE CARRERA PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Promociones.▪ Ascensos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Requisitos para promover al empleado.▪ Procedimientos para ascender al puesto inmediato superior.	IDEM



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN RR HH.

BOLETA DE ENCUESTA PARA JEFES DE DEPENDENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS.

Presentación: El propósito de esta boleta es solicitar información a los jefes de dependencias de la municipalidad de San Pedro Sac. San Marcos, con el objetivo de actualizar datos para estructurar la tesis denominada: "Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sac. San Marcos". Los datos que se obtengan son de interés únicamente para la investigación y serán manejados en forma profesional.

DATOS GENERALES.

Primera Parte

Dependencia donde trabaja _____

Puesto que ocupa _____ Profesión _____

Edad _____ Sexo _____ Años de trabajo _____

Segunda Parte

INSTRUCCIONES:

Por favor conteste las siguientes preguntas escribiendo "x" en los espacios en blanco.

PLANEAMIENTO DE PERSONAL.

1. Existe procedimiento sistematizado para planear las necesidades de recursos humanos en este departamento.
Si _____ No _____

2. Si su respuesta es afirmativa marque con "X" quien efectúa la planificación:
El jefe de departamento _____ Jefe de personal _____ El alcalde _____ Experto _____ Otros _____

3. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la demandad de RR H en este departamento? Marque con "X".
Económicos _____ Social es _____ Tecnológicos _____ Presupuesto _____ Jubilaciones _____
Planes estratégicos _____ Nuevas actividades _____ Demanda externa _____ Promoción interna _____
Compromisos personales _____ Privilegios políticos _____ Otros _____.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

4. ¿Existe en la municipalidad proceso de reclutamiento de solicitantes para llenar nuevas vacantes?.
Si _____ No _____

5. Si su respuesta es afirmativa, marque con "X" quien efectúa este procedimiento.
Jefe inmediato _____ Jefe de personal _____ El alcalde _____ Otros, especifique _____

6. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se toman en cuenta en el reclutamiento de candidatos para llenar puestos vacantes?
Descripción del puesto _____ Requerimientos del puesto _____ Características personales _____
Incentivos _____

7. ¿A cuál de las siguientes formas de reclutamiento se le da prioridad en esta municipalidad?
Reclutamiento interno _____ Reclutamiento externo _____



8. ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados para convocar candidatos externos?
Los empleados _____ Anuncio en la radio _____ TV local _____ Volantes _____
Afiches informativos _____ Feria del empleo _____ Otros _____

9. ¿Se efectúa proceso de selección de candidatos para llenar nuevas vacantes? Si _____ No _____

10. Si su respuesta es positiva, diga quien efectúa el proceso _____

11. ¿Existe depuración de expedientes de acuerdo a los requerimientos del puesto?
Si _____ No _____

13. ¿Cuáles de los siguientes pasos se aplican en el proceso de selección? Recepción de solicitudes _____
Pruebas psicológicas _____ Entrevistas _____ Verificación de referencias _____ Examen médico _____
Entrevista con el supervisor inmediato _____ Prueba de aptitud _____ Otros _____

14. Cuando los solicitantes no son contratados, se les comunica por escrito por que no calificaron.
Si _____ No _____

15. Si no existe proceso de selección para llenar las vacantes, ¿Quién decide a quien contratar?

16. Si la persona fue contratada sin proceso de selección, ¿responde a los requisitos para desempeñar el puesto?
Si _____ No _____

ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES.

17. ¿Existe estructura de compensaciones en esta municipalidad? Si _____ No _____

18. ¿Cuáles de los siguientes criterios se toman en cuenta para determinar salarios en esta municipalidad?
El puesto de trabajo _____ Tiempo y Experiencia _____ Capacidad económica _____ Oferta de mano de obra _____
Salario mínimo _____ Otros _____

19. ¿Cuáles de los siguientes objetivos aplican para determinar las compensaciones en esta municipalidad?
Retener los recursos humano _____ Satisfacer las necesidades del empleado _____ Atraer nuevos recursos humanos _____
Motivar el desempeño futuro _____ Mantener la equidad salarial entre el personal _____
Cumplir disposiciones legales _____ Mejorar la eficiencia administrativa _____

20. ¿Cuáles de las siguientes políticas salariales aplican en esta municipalidad?
Salario mínimo _____ Salario de entrenamiento _____ Salarios de medio tiempo _____ Sueldos por méritos especiales _____
Sueldos especiales _____ Otros _____

21. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones tienen los empleados en esta municipalidad?
Vacaciones _____ Pago de horas extras _____ IGSS _____ Bono 14 _____ Aguinaldo _____ Indemnización _____
Jubilación _____ Bono vacacional _____ Otros _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

22. ¿Existe proceso de evaluación del desempeño en esta municipalidad? Si _____ No _____

23. Si existe este proceso, ¿quién lo realiza?
Jefe de departamento _____ Jefe de RR.HH. _____ El alcalde _____ El sindicato _____ Otros _____

24. ¿Con que frecuencia se hace la evaluación del desempeño en este departamento?
Cada año _____ Cada seis meses _____ Cada tres meses _____ Mensual _____



25. ¿Cuáles de las siguientes ventajas aplican en esta municipalidad con la evaluación del desempeño?
Mejorar el desempeño personal _____ Mejorar las políticas de compensaciones _____ Tomar decisiones de ubicación del personal _____ Identificar necesidades de capacitación y desarrollo _____ Planeación de carrera _____ Análisis de puestos _____ Diseño de puestos _____ Identificación de problemas personales _____

26. Si se realiza la evaluación del desempeño. ¿conocen los empleados el resultado de la misma?

Si _____ No _____

27. ¿Cuál es la forma de comunicar estos resultados?

Por escrito _____ En forma verbal _____ Por entrevista _____ Otros _____

28. De los siguientes elementos, ¿cuáles requieren la evaluación de desempeño en esta municipalidad?

Análisis de puestos _____ Parámetros del desempeño _____

29. De las siguientes técnicas, ¿cuáles aplican para evaluar el desempeño en esta municipalidad?

Pruebas escritas _____ Entrevista con el empleado _____ Observación directa _____ Reportes escritos _____ Reportes de otras personas _____ Situaciones hipotéticas _____ Mediciones subjetivas _____ Otros _____

CAPACITACION Y DESARROLLO.

29. ¿Existen procesos internos de capacitación en esta municipalidad? Si _____ No _____

30. ¿Participan directamente los empleados en el proceso de planeamiento de capacitación? Si _____ No _____

31. ¿Existen políticas de ascenso para los empleados de esta municipalidad? Si _____ No _____

32. Si su repuesta es positiva, marque cuáles de los requisitos siguientes se toman en cuenta para ascender a un puesto inmediato superior:

Desempeño _____ Antigüedad _____ Nivel de conocimientos académicos alcanzados _____ Características personales _____ Actitudes deseables _____ Privilegios _____ Recomendaciones de funcionarios internos _____ Recomendaciones de funcionarios externos _____ Otros _____

SEGURIDAD E HIGIENE.

32. ¿Existen riesgos dentro del edificio al realizar el trabajo Si _____ No _____

33. ¿Existen riesgos de accidentes en el desempeño del trabajo Si _____ No _____

34. ¿Existe riesgo de daño a la salud, en el desempeño del trabajo en este municipalidad?

Si _____ No _____ Especifique _____

35. ¿Cuáles de las siguientes medidas de seguridad e higiene aplican en esta municipalidad?

Equipo especial _____ Manual de normas _____ Manual de procedimientos _____ Clínica médica _____ Seguro de vida _____ Botiquín de primeros auxilios _____ Otros especifique _____ Programas de recreación _____

36. ¿Cuáles de los siguientes elementos aplican para crear un ambiente favorable en esta municipalidad?

Liderazgo _____ Grado de confianza _____ Comunicación adecuada _____ Responsabilidad _____ Recompensas justas _____ Oportunidad _____ Sentirse útiles para la organización _____ Participación _____

38. ¿Existe reglamento interno de trabajo en esta municipalidad? Si _____ No _____

39. Si la respuesta es positiva, ¿lo conocen los empleados? Si _____ No _____

40. ¿Existe manuales de normas en esta municipalidad? Si _____ No _____.

Si la respuesta es positiva ¿los conocen los empleados? Si _____ No _____.